



# **MAESTRÍA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN EN VENTAJA COMPETITIVA**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

Tema:

**EXPORTACIÓN DE MANTEQUILLA DE AGUACATE A  
ALEMANIA**

**PRESENTA:**

**DENISSE LISSETTE PLAZA VILLEGAS**

**TUTOR:**

**MGS. RICARDO RODRÍGUEZ ALMEIDA**

**SEPTIEMBRE - 2019**

## **DEDICATORIA**

El presente plan de negocios se lo dedico principalmente a Dios que me ha dado vida para poder culminar con satisfacción una meta más.

A mi madre que me inspiró a luchar, esforzarse y no desmayar aún en medio de dificultades y pese a que no me acompañará físicamente de seguro estará orgullosa desde el cielo del logro alcanzado, pues gracias a ella soy lo que soy.

A mi hermano, por su apoyo incondicional durante este arduo proceso de crear una oportunidad de negocio viable y sostenible.

En general a todas y cada una de las personas que aportaron en la construcción como profesional de cuarto nivel y en la consecución de este objetivo anhelado.

*Denisse Plaza Villegas*

## **ABSTRACT**

El aguacate constituye un alimento rico y saludable que funciona como antioxidante del organismo y posee múltiples propiedades que lo vuelve un producto atractivo.

La agricultura en el Ecuador ha venido evolucionando a través del tiempo por varios factores; como económico, social y políticos. La revolución industrial ha impulsado al sector agrícola a incrementar los sembríos y producción para cubrir la necesidad de alimentos, que antes era de carácter tradicional para hoy en día transformarse en diferentes enfoques de producción, sin embargo, la inserción y el reto, es una operación estratégica que involucra dedicación y preparación para llegar a convertirse en un exportador exitoso. El proyecto busca dinamizar la economía local, aprovechando la materia prima disponible como es el aguacate que existe en el país, creando plazas de trabajo y un mejor desarrollo productivo. Evidentemente muchos países, principalmente los europeos, están interesados en nuestras cosechas como una reserva importante para la producción de alimentos obtenidos orgánicamente, por lo que los resultados apuntan a que existe un mercado potencial y debido a la versatilidad del producto se puede obtener una amplia cartera de clientes satisfaciendo los paladares del consumidor sin que este afecte a su salud, por las múltiples propiedades que posee el aguacate.

En este sentido la exportación de mantequilla con aguacate ecuatoriano abre una importante alternativa de negocio para pequeños y grandes productores, debido a que el país tiene un menor costo de producción por metro cuadrado y además tiene mejores componentes nutricionales. Por otro lado ofrece un mejor sabor y la oportunidad de incursionar en un mercado que hoy en día se encuentra en expansión.

*Palabras claves:* Orgánico, crecimiento, versatilidad, exportación, componentes nutricionales.

# Índice

Portada .....	1
DEDICATORIA.....	2
ABSTRACT .....	3
Índice .....	4
Índice de tablas .....	6
Índice de figuras .....	8
1. Resumen Ejecutivo.....	9
2. Análisis del Entorno Internacional del Negocio .....	11
2.1. Factores Económicos, Políticos y Legales .....	11
2.1.1. Sistema Económico .....	11
2.1.2. Sistema Político del País .....	17
2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno.....	19
2.1.4. Normas de Acceso y requisitos .....	24
2.2. Factores Socioculturales .....	26
2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios .....	29
3. Planteamiento del problema/necesidad/oportunidad .....	31
4. Análisis de Mercado .....	32
4.1. Mercado Demanda.....	32
4.1.1. Imagen previa del país.....	32
4.1.2. Demanda externa, importaciones .....	33
4.1.3. Accesibilidad a canales de distribución .....	35
4.1.4. Niveles de costo de actuación en el país .....	37
4.1.5. Distancia geográfica.....	38
4.1.6. Afinidad cultural.....	40
4.1.7. Tamaño y evolución del mercado.....	43
4.1.8. Riesgo país.....	44

4.1.9.	Barreras Arancelarias y cuantitativas de entrada.....	46
4.1.10.	Barreras técnicas y cualitativas.....	47
4.1.11.	Posibilidad de distribución física.....	50
4.1.12.	Aprovechamiento Ventajas competitiva.....	52
4.1.13.	Ayudas públicas o financiación privilegiada.....	52
4.1.14.	Contactos existentes .....	54
4.1.16.	Oportunidades .....	54
4.1.17.	Buyer persona en Alemania .....	57
4.1.18.	Descripción cualitativa y cuantitativa del país Alemania .....	58
4.2.	Mercado Oferta .....	60
4.2.1.	Segmentos de consumo del producto .....	61
4.2.2.	Principales competidores.....	65
5.	Propuesta de internacionalización.....	75
5.1.	Descripción del producto/servicio/negocio.....	75
5.2.	Misión, visión, objetivos estratégicos.....	82
5.3.	Modelo de negocio y propuesta de valor Describa su Modelo de Negocio.....	86
5.4.	Canales de comercialización.....	87
5.5.	Estrategia de promoción global .....	88
5.6.	Procesos del producto/servicio y determinación de la capacidad de producción.....	91
5.7.	Estructura organizacional requerida .....	103
6.	Evaluación financiera del proyecto .....	104
6.1.	Presupuesto .....	104
6.2.	Proyección de ingresos y gastos .....	105
6.3.	Plan de inversión y fuentes de financiamiento (establezca inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento).....	106
6.4.	Evaluación del proyecto.....	106
7.	Conclusiones.....	109

Bibliografía.....	110
Anexos .....	117

## Índice de tablas

Tabla 1 Divisa euro 2019.....	13
Tabla 2 Inflación, media de precios al consumidor.....	15
Tabla 3 Volumen de importaciones de bienes y servicios.....	16
Tabla 4 Exportadores de partida 210690. Alemania .....	33
Tabla 5 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2018. Producto: 0804.....	34
Tabla 6 Exportadores de partida 210690. Francia.....	34
Tabla 7 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Francia en 2018 . Producto: 0804 Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes, frescos. Francia.....	35
Tabla 8 Costos por kg por carga marítima hacia Alemania .....	37
Tabla 9 Costos por kg por carga marítima hacia Francia .....	37
Tabla 10 Tiempos de tránsito vía marítima de las agencias navieras que operan de Ecuador hacia Alemania.....	39
Tabla 11 Tiempos de tránsito vía marítima de las agencias navieras que operan de Ecuador hacia Francia .....	40
Tabla 12 Producto: 210690 Preparaciones alimenticias, n.c.o.p. ....	44
Tabla 13 Contacto existentes en Alemania.....	54
Tabla 14 Contacto existentes en Francia .....	54
Tabla 15 Análisis CAME .....	74
Tabla 16 información nutricional en español .....	76
Tabla 17 Información nutricional en inglés.....	76
Tabla 18 Información nutricional en alemán.....	76
Tabla 19 Materiales directos para elaboración de mantequilla de aguacate.....	95
Tabla 20 Materiales indirectos para elaboración de mantequilla de aguacate .....	96
Tabla 21 Cantidad de materiales directos requeridos para producción .....	97
Tabla 22 Cantidad de materiales indirectos requeridos para producción .....	97
Tabla 23 Costos mensuales de materiales directos requeridos para producción .....	98

Tabla 24 Costos de materiales indirectos requeridos para producción .....	98
Tabla 25 Demanda mensual proyectada .....	99
Tabla 26 Nómina de producción y administrativa.....	100
Tabla 27 Plan de producción .....	101
Tabla 28 Margen de ganancia del proyecto.....	102
Tabla 29 Ingreso por ventas del proyecto.....	102
Tabla 30 Cajas por contenedor .....	103
Tabla 31 Inversión de activos fijos.....	104
Tabla 32 inversión de activo intangible.....	105
Tabla 33 Costos variables.....	105
Tabla 34 Costos fijos .....	105
Tabla 35 Inversión total inicial.....	106
Tabla 36 Estado de resultados y flujo de efectivo .....	106
Tabla 37 Balance general .....	107
Tabla 38 PAYBACK o Retorno de la inversión.....	108

## Índice de figuras

Figura 1 Crecimiento del PIB real y PIB Per Cápita 2013 – 2019.....	14
Figura 2 Comportamiento del Mercado de valores por países. ....	17
Figura 3 Principales canales de distribución y comercialización a Alemania.....	36
Figura 4 Guacamole marca Frudel. ....	66
Figura 5 Pulpa de aguacate marca Terravocado.....	66
Figura 6 Mantequilla de aguacate La Perla. ....	67
Figura 7 Certificaciones orgánicas internacionales. ....	70
Figura 8 Logotipo de producto. ....	75
Figura 9 Envase de producto. ....	75
Figura 10 Etiqueta de producto. ....	79
Figura 11 Caja de embalaje. ....	79
Figura 12 Afiche de promoción de producto.....	80
Figura 13 Roll up para promoción de producto.....	81
Figura 14 Matriz de misión, visión y objetivos. ....	82
Figura 15 Buyer persona.....	84
Figura 16 Objetivos Smart.....	85
Figura 17 Matriz Canvas. ....	86
Figura 18 Matriz propuesta de valor Canvas.....	87
Figura 19 Canal de distribución del proyecto.....	88
Figura 20 Proceso de producción del proyecto. ....	93
Figura 21 Estructura organizacional del proyecto.....	103

## **1. Resumen Ejecutivo**

El aguacate es un producto que poco a poco se ha ido introduciendo en el mercado internacional, principalmente por su sabor y valores nutricionales que hacen muy efectiva su comercialización; por eso es importante desarrollar nuevos procesos que permitan ofrecer al consumidor productos elaborados a base de aguacate, los mismos que deben presentar un aspecto agradable al consumidor y estabilidad durante su almacenamiento hasta su consumo.

La mantequilla de aguacate es un producto nuevo de características diferentes con relación a las demás mantequillas, en especial por su aceite natural por su alto contenido de ácidos insaturados, por lo que ha llegado a superar en calidad al aceite de oliva y es ahí su demanda a nivel mundial tanto para el sector culinario como el cosmético.

En la actualidad predominan las tendencias hacia el consumo de productos orgánicos, entre las personas que buscan un estilo de vida saludable, este producto contiene todos los beneficios del aguacate como las vitaminas A,B,C y E y los Omegas 3, 6, 7 y 9 que ayudan a reducir el colesterol, funciona también como el acompañamiento perfecto para ser consumida con pan, galletas de sal, tortillas, como condimento para las comidas, arepas, entre otros; brindando una opción novedosa, deliciosa y saludable.

Su buen aporte de potasio lo hace importante para el buen funcionamiento del sistema muscular y el magnesio junto a la vitamina B6 favorecen el sistema nervioso, así como su buen aporte de carotenoides también nos ayuda a mejorar nuestro sistema inmunológico.

El cultivo del aguacate en el Ecuador tiene un futuro promisorio debido a las múltiples bondades que Dios ha dado al país. El clima y los suelos son excepcionales en los valles Andinos desde Carchi hasta Loja.

En el país existen tres tipos de aguacates: antillanos, mexicanos y guatemaltecos. Se dividen en las zonas del Litoral en el que se encuentran los antillanos, los valles abrigados de la serranía con las razas de mexicanos y guatemaltecos, y en la zona amazónica en donde hay presencia del tipo de antillanos nativos. Dentro de la raza guatemalteca predomina la variedad Fuerte de aguacate, que es la de mayor cultivo y consumo y, sólo en los últimos 12 años se ha introducido con mayor presencia la variedad HASS que es muy prometedora para la exportación, siendo que en los últimos 3 años ha tomado auge e importancia las plantaciones en las provincias centro norte del Ecuador, por la oportunidad que representa el cultivo para exportar.

A nivel del mercado orgánico, en el sector de la alimentación, Alemania ejerce una gran importancia, en donde la elección de estos productos es variada y de calidad, apreciando los productos con valor agregado, bien presentados, empaquetados y que muestren una historia que contar, conforme a lo que manifiesta el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Alemania importa casi el 80% de las frutas orgánicas y productos con valor agregado de lo que se consume en el país, por lo que la mantequilla de aguacate como parte de las exportaciones orgánicas del Ecuador, tendría una gran acogida.

La agricultura ecológica ya no es un nicho minúsculo de mercado, sino que se ha transformado en un segmento de mercado importante y en auge. Sin embargo, la demanda de los productos orgánicos sigue creciendo más rápido que la oferta de alimentos orgánicos en Alemania y como la producción local no es suficiente, depende

de las importaciones, por tal razón se convierte en una oportunidad de ingreso la mantequilla de aguacate como un producto con alto valor agregado y de características orgánicas.

## **2. Análisis del Entorno Internacional del Negocio**

### **2.1. Factores Económicos, Políticos y Legales**

#### **2.1.1. Sistema Económico**

Alemania en términos de la paridad del poder adquisitivo, es la quinta potencia más grande del mundo, considerada como la mayor economía de Europa. Es un exportador, líder mundial que se beneficia de una mano de obra que es altamente calificada (CIA, 2019).

Las perspectivas económicas para este 2019, indican que Alemania estaría experimentando su reunificación, pese a esto se augura un crecimiento moderado. El PIB real crecerá un 1,4% similar que en el 2018, donde el consumo privado muestra indicios de que se está recuperando en el sector automotriz y ante el fuerte crecimiento salarial, las ganancias del 1,1% corresponden el valor real del consumo final que se registró en el 2018 y se espera que en el 2019 el crecimiento sea del 1,6%. Por otro lado, se estima que al igual que el ejercicio fiscal 2018 para el presente año se mantenga la tasa de desempleo en un 3,4% (Euromonitor, 2019).

En los últimos años, Alemania ha logrado mantener pequeños excedentes presupuestarios, en el 2017 el superávit ascendió a 1,0% y para el 2018 aumentó a 1,5%, pero se pronostica que caerá el PIB en el 2019, en el que los recortes de impuestos se equiparán con ingresos adicionales debido a las tasas de contribución más bajas para los empleados por las más altas para las empresas (Euromonitor, 2019).

Menos del 1% del PIB es representado por la agricultura que emplea el 1,7% de la fuerza laboral, los cultivos incluyen trigo, papas, cebada, etc., y es el sector que se

beneficia de los subsidios estatales. También, el sector manufacturero representa para Alemania el 23,5% del PIB y emplea al 19,90% de la población económicamente activa, esto debido a las grandes empresas que fabrican vehículos, elaboran cervezas, productos químicos, etc., por lo que se espera que este sector funcione bien en el 2019 (Euromonitor, 2019).

Alemania es una de las economías más importantes del mundo, su deuda pública para el 2018 fue de 2.063.17 millones de euros, con una deuda del 60,9% del PIB, su deuda per cápita es de 24.892€ euros por habitante. La tasa anual del IPC de marzo de 2019 fue del 1,3%, en cuanto al PIB per cápita en el caso de Alemania refleja el buen nivel de vida en el 2018 fue de 40.900€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 19 del ranking de PIB per cápita (Datosmacro, 2019).

Conforme al nivel de vida de los habitantes, según el Índice de Desarrollo Humano que realiza las Naciones Unidas, los Alemanes cuentan con la mejor calidad de vida (Datosmacro, 2019).

Unos de los factores que socava la economía alemana es el Brexit, por cuanto la salida del Reino Unido de la Unión Europea genera incertidumbre en las empresas alemanas debido a que no comienza ni termina. El Brexit afectará a la industria de automóviles de Alemania para lo cual el Reino Unido es un mercado de aproximadamente 8.000 millones de euros (Sputnik Mundo, 2019).

Según un informe de Noticias Bancarias (2019) en donde la Oficina Federal de Estadística (DESTATIS) manifiesta que Alemania culminó el 2018 con un descenso mensual de 14.000 desempleados y de 179.000 en doce meses; en este sentido, DESTATIS explica que la mayor tasa de participación laboral de la población y los trabajadores inmigrantes compensaron los efectos demográficos en el 2018, por cuanto el número de individuos ocupados fue mayor desde la reunificación del año 1991,

siendo esto fue protagonizado por el empleo asalariado que se incrementó en 638.000 personas por primera vez superando los 40 millones mientras que la cifra de trabajadores autónomos disminuyó 76.000 personas hasta los 4,22 millones .

Las exportaciones de Alemania a sus socios en la Unión Europea sumaron un 3,8% más que el 2018, mientras que las importaciones procedentes de la Unión Europea se incrementaron en un 6,7% (Noticias Bancarias, 2019).

Por otro lado, las exportaciones de Alemania hacia países ajenos a la Unión Europea estuvieron en un 4,1% más que el 2018, en cambio las compras a estos mercados alcanzaron un 3% más (Noticias Bancarias, 2019).

Tabla 1 Divisa euro 2019

<b>Mes anterior</b>	<b>Mes actual</b>	<b>Var. %</b>	<b>Var. Mes %</b>	<b>Var. Año %</b>	<b>Var. Este año %</b>	<b>Fecha</b>
<b>0.895</b>	0.90	0.28%	1.15%	5.67%	2.54%	17/05/2019

Fuente: Datosmacro (2019)  
Elaborado por la autora

El Estado Alemán exige el 19% del impuesto al valor añadido para productos determinados que se pueden comprar, por ejemplo, para los alimentos básicos como el pan o la leche, libros, periódicos, flores, etc., existe una cuota reducida al 7%. En los países miembros de la UE se garantizan normas de calidad que se aplican a los alimentos producidos y que están totalmente exentos de aranceles, y para el caso de los países que no forman parte de este grupo de la UE, estos son bajos en especial para los productos industriales alrededor del 4,2% (Santander Trade Portal, 2019).

Dentro de los productos sujetos a aranceles más elevados se encuentran los del sector textil como las prendas de vestir y agroalimentario con una media arancelaria del 17,3%. Los Estados que no son miembros de la UE tienen que cancelar un impuesto al volumen de importación que es del 19% del IVA por los productos domésticos.

Alemania es considerado un país atractivo para realizar inversiones extranjeras, el país se ha convertido en la onceava principal economía de flujos entrantes, dicha inversión proviene de Estados Unidos, Luxemburgo, Países Bajos y el Reino Unido que representan más de la mitad del stock total, existen países como Suiza, Francia, Italia, Bélgica, Japón, España y Dinamarca que también invierten en el país. Las inversiones está orientadas sobre todo a los servicios profesionales, científicos, financieros, seguros, inmobiliario, comunicaciones, manufactura y comercio (Santander Trade Portal, 2019).

La mano de obra calificada que conoce muy bien el idioma inglés, el tejido industrial potente, clima social favorable, infraestructuras confiables, un marco legal confiable son los puntos fuertes que vuelven a Alemania atractiva a la hora de invertir, sin embargo su alta tasa impositiva para individuos como empresas es su principal punto débil, por lo cual según el Informe del Doing Business de 2019 del Banco Mundial situó a Alemania en el puesto 24 entre 190 países que corresponde a una caída en comparación al año 2018 (Santander Trade Portal, 2019).

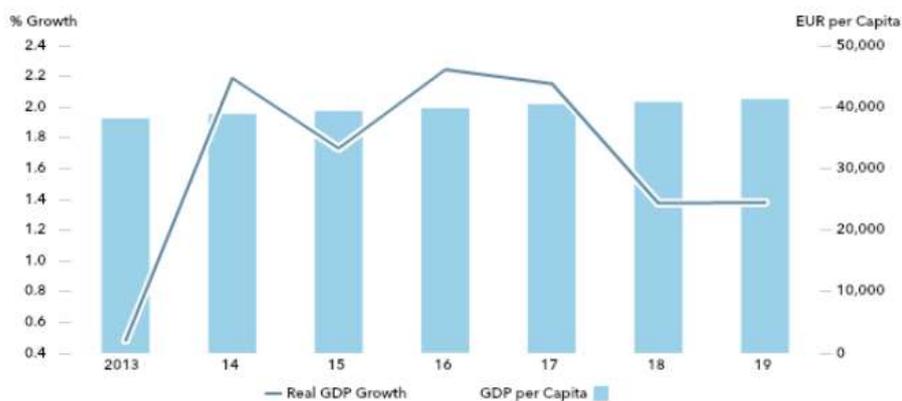


Figura 1 Crecimiento del PIB real y PIB Per Cápita 2013 – 2019. Tomado de Euromonitor (2019)

El crecimiento en las exportaciones también se ralentizará con el tiempo a medida que el entorno en el mercado externo se vuelva más desafiante. el crecimiento del PIB real se reducirá al 1,5% en 2020 y disminuirá constantemente al 1,0% anual para 2026

Tabla 2 Inflación, media de precios al consumidor

Country	Subject Descriptor	Units	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Germany	Inflation, average consumer prices	Index	102.067	104.033	105.429	107.193	109.267	111.677	114.161	116.704

Fuente: International Monetary Fund (2019)

Elaborado por la autora

Según Destatis, para el 2018, Alemania superó con más de 2,4 billones de euros lo generado en el 2017, las exportaciones crecieron en un 3% mientras que las importaciones se incrementaron en un 5,7%. La balanza comercial reflejó un superávit de alrededor de 227.000 millones de euros muy por encima de lo proyectado considerando el problema que existe por la guerra comercial entre China y Estados Unidos (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania , 2019).

China fue el socio comercial más importante para Alemania pese a no ser el destino principal ni más importante, pues ocupa la tercera posición. Se ha convertido en el principal origen de las importaciones, con un valor aproximado de 106.000 millones de dólares en el 2018. Las estadísticas también mostraron que Estados Unidos continuó siendo el principal cliente para el mercado Alemán pues las exportaciones aumentaron en un 1,5% con lo cual marcó un récord de 113.500 millones de euros (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania , 2019).

Por su parte los Países Bajos, al ser un país de tránsito para los productos que llegan a los Puertos como el de Rotterdam, se encasilló como el segundo socio para

Alemania y el número uno dentro de los países que son miembros de la Unión Europea, con lo cual los bienes exportados dentro de la UE se incrementaron en un 3,8% en el 2018 (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania , 2019).

Tabla 3 Volumen de importaciones de bienes y servicios

Country	Subject Descriptor	Units	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Germany	Volume of imports of goods and services	Percent change	5.324	3.448	3.885	4.695	4.799	4.416	4.308	4.114

Fuente: International Monetary Fund (2019)

Elaborado por la autora

La evaluación de riesgos para Alemania, muestra que el crecimiento se mantendría cerca del potencial en el año 2019, con importaciones que superen las exportaciones en línea con la fuerte demanda interna; sin embargo la imposición de un impuesto por parte del Gobierno de Estados Unidos afectaría las exportaciones hacia ese mercado de automóviles alemanes en un 0,9% del PIB (Coface for Trade , 2019).

Por otro lado el consumo en los hogares (53% del PIB), se está preparando para beneficiarse de la política salarial y una política fiscal acomodaticia, debido a que los salarios son impulsados por el bajo nivel de desempleo (Coface for Trade , 2019).

Como resultado de las altas ganancias, así como la moderación de las inversiones, su deuda ha caído a un nivel bajo, en este contexto se espera que el comportamiento de pago de las empresas alemanas se mantenga en general bueno (Coface for Trade , 2019).

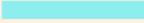
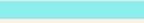
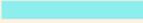
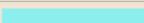
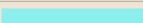
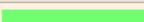
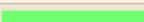
Lista de las Calificaciones de los Países			
	Ratings Moody's [+]	Ratings S&P [+]	Ratings Fitch [+]
España [+]	 Baa1	 A-	 A-
Alemania [+]	 Aaa	 AAA	 AAA
Reino Unido [+]	 Aa2	 AA	 AA
Francia [+]	 Aa2	 AA	 AA
Italia [+]	 Baa3	 BBB	 BBB
Portugal [+]	 Baa3	 BBB	 BBB
Estados Unidos [+]	 Aaa	 AA+	 AAA
Japón [+]	 A1	 A+	 A
China [+]	 A1	 A+	 A+
Andorra [+]		 BBB	 BBB+
Emiratos Árabes Unidos [+]	 Aa2	 AA	 AA
Albania [+]	 B1	 B+	

Figura 2 Comportamiento del Mercado de valores por países. Tomado de Euromonitor (2019)

Alemania se encuentra con una calificación de riesgo baja en comparación a otros países cercanos. Esto quiere decir, que las condiciones para invertir y de calidad de vida son aceptables para la comunidad europea.

### 2.1.2. Sistema Político del País

La República Federal de Alemania, es democrática, representativa y parlamentaria está conformada por 16 estados, siendo 11 ubicados en Alemania Occidental y los otros cinco en el este, su sistema se basa en el marco establecido en el archivo constitucional de 1949 denominado la Grundgesetz (Ley Fundamental).

La Ley Fundamental de 1949 fue una solución provisional, luego que se dió la reunificación fue adoptada como constitución, es el sistema de normas y valores del Estado.

El Presidente Federal es el máximo representante del País, el presidente del Bundestag en segundo puesto, el presidente de Bundesrat es el reemplazo del Presidente

Federal, cargo que ocupan por turnos anuales los Ministros-Presidentes (Jefes de Gobierno) de los Lander, pero el cargo con mayor incidencia política es el de Canciller Federal (La actualidad de Alemania, 2019).

En septiembre de 2017, se llevaron a cabo las elecciones al Bundestag. Los socialdemócratas obtuvieron 153 escaños, 94 escaños recibió la opción para Alemania, el partido demócrata libre tiene 80 escaños, la izquierda 69 escaños y por último alianza 90 tiene 67 tienen asientos, esto incrementa el tamaño del 19° Bundestag alemán a 709 miembros.

La República Federal de Alemania se encuentra dividida en tres poderes:

- **Sistema Ejecutivo:** está a cargo del presidente quien es elegido para cinco años por la Convención Federal y del Canciller escogido por la Asamblea Federal.
- **Sistema Legislativo:** conformado por la Asamblea Federal o Bundestag, con 672 diputados; y el Consejo Federal o Bundesrat con 68 representantes de los Estados.
- **Sistema Judicial:** formado por la Corte Federal Constitucional y Cortes Superiores Federales.
- **Gobierno subdivisional:** los Estados tienen un alto grado de autogobierno con constitución, ejecutivo y legislativo propio.

El Gobierno vigente de Alemania está formado por la CDU/CSU (de centro-derecha) y el SPD (de centro-izquierda), por ser los partidos más amplios se los denomina “Gran Coalición”, la Jefa de gobierno es la canciller federal, Ángela Merkel (CDU) (Embajada de Alemania, 2019).

Dentro de los países miembros de la UE, Alemania alberga la mayor cantidad de extranjeros, las nuevas leyes hacen más fácil el ingreso para quienes reúnen los requisitos que para quienes solicitan asilo.

### **2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno**

#### **Control Sanitario para Productos Comestibles de Origen No Animal**

Regulación (CE) No. 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de Enero 2002: establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, los cuales son aplicables a todos los productos de alimentación que ingresan a la UE. La regulación cubre temas como conformidad y equivalencia, trazabilidad, así como las responsabilidades de los importadores de la UE (Regulación (CE) No. 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de Enero 2002, 2002).

Regulación (CE) No. 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de Abril 2004: establece las reglas para la higiene de los productos alimenticios, incluyendo: (1) obligación general del operador de monitorear la seguridad de los productos alimenticios y los procedimientos bajo su responsabilidad; (2) las provisiones generales de higiene para producción primaria y los requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de los alimentos; (3) los criterios microbiológicos para algunos productos, los cuales están establecidos en la Regulación de la Comisión (CE) No.2073/2005; (4) los procedimientos basados en los principios HACCP y (5) aprobación y registro de establecimientos (Regulación (CE) No. 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de Abril 2004, 2004).

#### **Alimentos Nuevos (Novel Foods)**

Reglamento (CE) No. 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de Enero 1997: sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios. La Comisión

Europea considera que los alimentos o ingredientes de alimentos que no hayan sido utilizados para consumo humano en la UE antes del 15 de mayo del 1997 como alimentos nuevos (novel foods) e ingredientes para alimentos nuevos (novel food ingredients). No se consideran novel food los aditivos alimentarios, saborizantes, ni los disolventes de extracción (Reglamento (CE) n° 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de enero de 1997 sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios, 1997).

Para introducir y comercializar un alimento nuevo o ingrediente nuevo en la UE, las empresas deben presentar una solicitud, incluyendo la información científica e informe de evaluación de seguridad respectivos. Con respecto al etiquetado, los alimentos nuevos e ingredientes para alimentos nuevos pueden mencionar, cuando sea necesario, características (composición, valor nutritivo, uso), materiales que pueden afectar la salud de ciertos individuos y materiales que puedan ocasionar problemas éticos (Novel food, 1997).

Recomendación de la Comisión 97/618/CE de Julio 1997: relativa a los aspectos científicos y a la presentación de la información necesaria para secundar las solicitudes de puesta en el mercado de nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios, la presentación de dicha información y la elaboración de los informes de evaluación inicial de conformidad con el Reglamento (CE) No. 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo (Recomendación de la Comisión 97/618/CE de Julio 1997, 1997).

### **Etiquetado**

Reglamento (UE) No. 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de Octubre 2011: establece la nueva información alimentaria que debe ser facilitada al consumidor incluyendo información nutricional sobre productos procesados, etiquetado

de origen para carne fresca (cerdo, cordero, cabra y ave), realzar el uso de alérgenos (maní o leche en la lista de ingredientes), mejor legibilidad (tamaño mínimo de texto), entre otros (Reglamento (UE) No. 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de Octubre 2011, 2011).

Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de Marzo 2000: establece los requisitos con respecto a etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. Entre los elementos obligatorios para el etiquetado se encuentran: nombre del producto, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones especiales de conservación y de utilización, nombre o razón social y dirección del fabricante o del envasador (Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de Marzo 2000, 2000).

Directiva 2003/89/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de Noviembre 2003: establece los nuevos requisitos respecto a la indicación de los ingredientes presentes en los productos alimenticios, por los cuales se hace obligatorio indicar todos los ingredientes en etiquetado (Directiva de Parlamento Europeo, 2003).

Directiva 2008/100/CE de la Comisión de Octubre 2008: que modifica la Directiva 90/496/CEE en relación al etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios, en particular con respecto a cantidades diarias recomendadas, factores de conversión de energía y definiciones pertinentes (Diario Oficial de la Unión Europea, 2008)

## **Certificaciones**

Esta es una lista de las certificaciones más utilizadas y reconocidas en el mercado alemán y europeo. Aparte de las siguientes certificaciones, hay que tener en cuenta que en Alemania algunos de los principales mayoristas/distribuidores tienen

certificaciones propias para garantizar la procedencia y calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.

## **Global GAP**

Global GAP (Good Agricultural Practices o Buenas Prácticas Agrícolas) es una entidad de certificación privada que establece estándares voluntarios para la certificación de los procesos de producción de productos agrícolas, incluyendo acuicultura, a nivel internacional. Sus miembros se comprometen a responder a los consumidores con respecto a seguridad alimentaria, protección de animales, protección del medio ambiente y a la protección del trabajador. La certificación Global GAP incluye inspecciones anuales y está sujeta a un ciclo de revisión de tres años. En este momento, Global GAP cuenta con más de 100 entidades certificadoras en más de 80 países del mundo (Global Gap, 2019).

## **HACCP**

El HACCP es un sistema de control de procesos que identifica donde pueden surgir los peligros en la inocuidad alimentaria durante el proceso de producción y establece controles estrictos para prevenir y evitar estos peligros. El HACCP es utilizado internacionalmente y ha sido adoptado por el Programa de Estándares Alimentarios, establecido conjuntamente por el Organismo de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO) y el Organismo Mundial de la Salud (OMS), como el mejor método para lograr la inocuidad alimentaria. El Codex Alimentarius incluye los siete principios del HACCP. Este sistema busca garantizar a las entidades regulatorias y consumidores que la empresa está tomando todas las precauciones necesarias para asegurar la inocuidad alimentaria en sus productos.

## **ISO**

Organismo, compuesto por múltiples organizaciones nacionales de estandarización, que establece estándares a nivel internacional que garantizan la calidad de los productos. Entre los estándares más conocidos se encuentran los ISO 9000 (Gestión de Calidad), ISO 26000 (Responsabilidad Social) y 14000 (Gestión del Medio Ambiente) (Norma ISO, 2019).

## **Logo Orgánico de la UE**

Desde el 1 de julio de 2010, el uso del logo orgánico de la UE es obligatorio para todos los alimentos orgánicos procesados producidos en la UE. El logo orgánico de la UE puede ser utilizado de forma voluntaria/opcional para productos no-procesados producidos en la UE o cualquier producto orgánico importado de terceros países. En la UE los alimentos pueden ser etiquetados como “ecológicos” solo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica. Los ingredientes orgánicos en alimentos no orgánicos pueden indicarse como tal en la lista de ingredientes, siempre y cuando el alimento haya sido producido de acuerdo a la legislación orgánica (European Commission, 2019).

## **Logo Orgánico de Alemania**

Desde septiembre 2001, todos los productos agrícolas y alimentos provenientes de la agricultura orgánica pueden utilizar el logo orgánico “Bio-Siegel” de Alemania.

El propósito de este logo es brindar a los consumidores alemanes claridad, uniformidad y orientación sobre los productos orgánicos y ecológicos presentes en el mercado. Solo aquellos productores y fabricantes que cumplan con las provisiones de la regulación sobre agricultura orgánica de la UE (ver Anexo I sobre Regulaciones de la UE para las Importaciones) y se hayan sometido a las inspecciones obligatorias pueden

vender sus productos como productos orgánicos o ecológicos y utilizar el logo Bio-Siegel (Bio Siegel, 2019).

### **Comercio Justo - Fairtrade**

Sistema de certificación diseñado para identificar productos que cumplen con estándares medioambientales, laborales y de desarrollo. Fairtrade International (FLO) es el organismo encargado de establecer los estándares del sistema y FLO-CERT es el organismo encargado de llevar a cabo las inspecciones y conceder las certificaciones. Las empresas que tengan productos que cumplen con los estándares de Comercio Justo pueden solicitar la licencia para utilizar la marca de certificación “Fairtrade” para estos productos. La certificación “Fairtrade” se aplica a productos tales como: café, bananas, algodón, frutas y hortalizas (frescas y secas), jugos, nueces, quinoa, especias, entre otros. Normalmente, para que un producto pueda llevar la marca “Fairtrade”, al menos el 20% de su masa debe estar compuesta por un producto de comercio justo (Fair Trade, 2019).

#### **2.1.4. Normas de Acceso y requisitos**

Dentro de la página web de Santander Trade Portal, se detalla la siguiente información relacionada con las normas de acceso y requisitos correspondientes para poder ingresar con un producto al mercado alemán:

Si se trata de una mercadería cuyo origen es intracomunitario y entra al mercado alemán debe llenar obligadamente la Declaración de Intercambio de Bienes (DEB) o Declaración Instratat.

En lo que se refiere a las normas SAFE que son recomendadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), se implementó el sistema de control de importaciones por parte de la Unión Europea para que sea más seguro el ingreso de las

mercancías en el territorio aduanero. Entró en vigencia el 01 de enero de 2011 este sistema que se inscribe en el programa comunitario eCustoms por cuanto desde ese momento los operadores de manera obligatoria deben transmitir una declaración sumaria de ingreso (ENS, Entry Summary Declaration) a la oficina de aduana del país destino, anteriormente al ingreso de mercancías en el territorio aduanero de UE.

Dentro de los documentos que deben contar los productos importados además de la declaración aduanera por escrito, una factura y en ocasiones el certificado de origen. A partir de julio de 2009, todas las empresas constituidas fuera de la UE deben tener el número de Registro de Identificación de Operadores Económicos (EORI) para entregar una declaración en aduanas (Banco Santander, 2019).

Los documentos con los que se debe contar son los siguientes:

Factura Comercial, se presenta en original y seis copias, debe incluir la siguiente información:

- Nombre y dirección del vendedor embarcador.
- Nombre y dirección del comprador.
- Descripción detallada de la mercancía.
- Cantidad, peso y medidas de embarque.
- Precio de la mercancía enviada, especificando tipo de divisa.
- Condiciones de venta (incoterm).
- Certificado de origen, se necesita un certificado de conformidad para cada producto originario de países no miembros de la Unión Europea, se trata del Certificado de Circulación de Mercancías EUR 1.
- Pedimento de exportación, es emitido por un agente de aduana o de carga, documento que permite comprobar las exportaciones a efectos fiscales, este

documento deberá ir acompañado de la factura o cualquier documento que exprese valor comercial del producto.

## **2.2. Factores Socioculturales**

Alemania cuenta con una población total de 82.695.000, su capital es Berlín tiene una superficie de 357.380 km<sup>2</sup>, con una población urbana del 77,3% y un crecimiento natural del 0,4%. Conforme a las autoridades alemanas la mayoría de la población correspondiente al 91% es de origen alemán, representando a más del 3% de la población se ubica el grupo étnico no-alemán que es el turco, mientras que el 6% está conformada por griegos, italianos, polacos, rusos, españoles, etc. La lengua nativa u oficial es el alemán y entre los idiomas más utilizados para los negocios están el alemán e inglés (Santander Trade Portal, 2019).

Los ciudadanos alemanes tienen la habilidad para planificar y organizar, poseen cualidades muy definidas como son la puntualidad, pulcritud y orden que están en todos los ámbitos de su vida. Alemania, pese a ser un país modernizado tiene bien definidas sus tradiciones, el sentimiento de pertenencia que generan hacen que las conserven con seriedad y entusiasmo. El horario estándar en Alemania es UTC+1, para el verano el horario cambia a partir del último domingo de marzo y concluye el último domingo de octubre se adelanta una hora UTC+2 (Fundación Universia, 2019)

En la mesa del 83% de los alemanes no falta ni la carne ni los embutidos sobretodo en el menú de los hombres y de las personas de la antigua Alemania socialista, pese a los riesgos que puede ocasionar el consumo de esto para su salud, las pastas son el plato preferido de los germanos. Un 25% está a favor de comidas con verduras o papas, un 20% por platos de pescado o sushi, un 15% por ensaladas y un

14% por pizza, sin duda el mayor porcentaje se centra en los embutidos y carnes (El Universal, 2017).

Los alemanes poseen una mentalidad asociada a la disciplina y elaboración de leyes con un enfoque lógico que hace que se evolucione constantemente y alcancen el éxito tanto económico como cultural. Son gente muy trabajadora y puntual tanto en reuniones laborales como sociales siguen siempre las reglas e instrucciones y nunca las descuidan, para ellos el trabajo junto con la salud son uno de los valores claves. Tienen pasión por el orden lo que hace que todos los procesos se vuelvan burocráticos desde que el extranjero necesite alquilar un automóvil o registrar documentos, tendrá que someterse a una serie de papeles y trámites, lógicamente se acercan a la planificación del presupuesto y gastan el dinero sabiamente. Otra característica es que no caen en emociones sobre todo en los negocios siguen de manera estricta las reglas, ellos utilizan los títulos de doctor y profesor, tanto hombres como mujeres se dan apretones de mano y el contacto visual también es importante debido a que una mirada fija es sinónimo de confianza y respeto (El Universal, 2017).

Con uno de los grupos demográficos más antiguos, Alemania con bajas tasas de natalidad y alta de vida 77 para hombres y 83 para mujeres, lo que quiere decir que el país tiene uno de los índices de dependencia de vejez más altos, con el 32,4% que corresponde cada vez una carga mayor para el sistema de salud y lo que a pensiones por este concepto se refiere.

Alrededor del 42% en el 2017, Alemania tenía la mayor cantidad de hogares unipersonales en el mundo mientras que el 42% en 2012 al 43% en 2017 se sitúan las personas con estatus único. El incremento en singletons es por una combinación de

elementos en la que se incluyen jóvenes que pasan mayor tiempo en capacitaciones, educándose, por lo cual retrasan el matrimonio y los hijos.

Los solteros tienen mayores ingresos porque no tienen gastos relacionados a lo implica tener una familia por lo que representan el grupo demográfico de más rápido crecimiento para viajes y que gustan de comprar mucho.

Según la encuesta GCT de 2017 evidenció que el 52% de los encuestados alemanes y hasta el 60% de los mayores de 60 años intentan tener un impacto positivo en el medio ambiente, por lo que el país se mantiene siempre a la vanguardia en todo lo que tenga que ver con el cuidado del ambiente.

Explicando sobre los productos orgánicos, se tiene 35 Kg de productos orgánicos frescos consumió el hogar promedio en Alemania y en el 2017 gastó € 92 en productos empacados orgánicos. Alemania se caracteriza por hogares pequeños, el 2,0% fue el promedio de personas en el 2017, mientras que los hogares de una sola persona representaron el 43%, otros lo conformaban parejas sin hijos con el 25%, por lo tanto debido a que no efectúan gastos de índole familiar estos segmentos tienen mayores ingresos disponibles que los emplean en vestimenta, ocio, comunicaciones, entre otros (Euromonitor, 2019).

En el 2017, el 52% de viviendas fueron departamentos y el 48% fueron consideradas como casas. La escasez de viviendas se ha convertido en un problema en muchas ciudades de Alemania por el hecho de que las personas prefieren vivir solas por efectos de la inmigración.

En lo que respecta a preparación de alimentos, los consumidores buscan opciones más acertadas, según la encuesta GCT de 2017 el 37% de los encuestados

preparaban su propia comida mientras que 55% prefieren platos simples y fáciles de preparar, mientras que 8% tiene otras preferencias (Euromonitor, 2019).

Con relación a la elección de los alimentos, según el informe de BMEL manifestaron que compran lo que más les gusta, sin embargo el 73% priorizó los productos regionales al comprar, el 57% buscó los mejores precios y el 45% marcas específicas (Euromonitor, 2019).

Pese a la concientización de sus hábitos alimenticios, los consumidores enfrentan el estrés de un ritmo de vida agitado, por lo cual en su mayoría no comen de forma saludable, sumado a esto que el consumo de vitaminas y suplementos sigue siendo relativamente bajo. La obesidad es uno de los problemas crecientes en Alemania, pero apenas el 22% está monitoreando el consumo de grasa saturada (Euromonitor, 2019).

Los hogares promedio invirtieron € 610 en alimentos para la salud y el bienestar en 2017, la demanda de productos orgánicos se mantuvo fuerte, esto convirtió a los alemanes en el sexto consumidor de productos orgánicos envasados en el mundo (Euromonitor, 2019).

### **2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios**

Dentro de los cambios tecnológicos, sociales de las empresas y del consumidor en general para identificar oportunidades de negocios se encuentran:

#### **Aplicaciones de terceros**

De la misma manera que se puede en un hotsuite publicar de forma simultánea en varias redes sociales, vendrán otras que permitan emitir desde Facebook live,

youtube, también software que permita seguir la conversación con los usuarios e incluso contestar después de la emisión.

### **Instantaneidad**

En la actualidad en la que todos los usuarios a nivel mundial pasan conectados las 24 horas del día desde cualquier Smartphone, se impone una nueva modalidad de realizar marketing en redes: el Social Life Streaming, su ventaja es que se puede emitir en directo e interactuar de manera simultánea con la audiencia, utilizando plataformas como Facebook live o Periscope, que permiten que la audiencia escriba a través de redes y se pueda responder en tiempo real.

### **Internet de las cosas y Big data**

Está relacionado directamente con millones de datos procedentes de cualquier dispositivo (internet, la web), también se desarrolla el Big data o lo que significa la interpretación de todo tipo de datos: texto, imágenes, voz, esto hará que las empresas puedan conocer mejor el comportamiento de los consumidores y diseñar estrategias de marketing enfocadas en resolver sus necesidades gracias al análisis predictivo que permitiría saber si habrá incremento de precios o de clientes en un segmento de mercado y estar alertas frente a la competencia.

### **Experiencia de cliente**

Fidelizar a un cliente es el gran reto al que se enfrentan las empresas, pero existen mecanismos como propuestas de consultoría y todo tipo de soluciones informáticas para adaptar la experiencia del cliente al e-commerce y a los canales digitales o la venta directa desde plataformas o redes sociales como Instagram, Whatsapp o Facebook sin hacer integración de medio de pago.

### **3. Planteamiento del problema/necesidad/oportunidad**

Los hábitos alimenticios de los germanos se evidencian en la obesidad y las enfermedades relacionadas que han sido un problema creciente, el porcentaje de la población obesa aumentó de 23.8% en 2012 a 26.2% en 2017; mientras la diabetes creció en el mismo período de 6.8% a 8.3%. Según la encuesta de GCT de 2017, el 43% de los encuestados alemanes dijeron que estaban prestando atención a lo que comen para administrar su peso, mientras que el 37% dijo que estaban intentando y solo el 22% estaba monitoreando su consumo de grasas saturadas, lo que ha permitido que la demanda de productos orgánicos se mantenga en auge.

Sumado a esto, el poco tiempo del que disponen para comprar y preparar, los hogares unipersonales formados por familias pequeñas o personas que viven solas o adultos mayores, hace que se vuelva necesario ofrecer un producto que sea orgánico, saludable y que esté listo para ser consumido.

El aguacate es un producto que poco a poco ha ido acaparando el mercado internacional y sobretodo en el europeo, principalmente por sus valores nutricionales que hacen más efectiva su comercialización; por tal razón es importante crear y desarrollar nuevos productos que presenten un aspecto agradable al cliente y estabilidad durante su almacenamiento hasta su consumo.

La mayoría de los platos que consumen los alemanes son a base de carne sin embargo si se evidencia en los últimos años que los hogares gastaron en alimentos saludables, por lo que la demanda de los productos orgánicos registró un incremento.

El mercado orgánico ejerce gran importancia en el sector de la alimentación y la elección de estos productos en el mercado alemán es variada y de calidad, aprecian los

productos innovadores, bien presentados, empaquetados y que muestren una historia que contar.

Para los habitantes alemanes a partir de 14 años, el gusto, la salud y la facilidad de preparación resultan ser factores decisivos, especialmente las dos primeras, por delante de otros condicionantes como las calorías o el precio.

## **4. Análisis de Mercado**

### **4.1. Mercado Demanda**

#### **4.1.1. Imagen previa del país**

##### **4.1.1.1. Alemania**

Según lo describe Andrade (2018) editorialista del diario digital El Ciudadano, “Con el apoyo de la oficina comercial del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador) en Alemania, 12 empresas ecuatorianas participaron en la feria internacional de productos orgánicos ‘Biofach’, logrando expectativas de negocios, a mediano y corto plazo, por 9.6 millones de dólares. La feria constituyó un espacio de gran relevancia para el sector alimenticio y la delegación ecuatoriana tuvo la oportunidad de establecer nuevas relaciones comerciales con una gran variedad de potenciales clientes. Este año la feria contó con 3.218 expositores y más de 50.000 visitantes especializados, provenientes de 143 países relacionados con el comercio de productos orgánicos. Las marcas ecuatorianas, además, usaron el evento para promocionar su imagen ante 1.000 representantes de medios de comunicación de 39 países lo que impulsa el posicionamiento efectivo tanto en el mercado alemán como en el internacional”

#### 4.1.1.2 Francia

En cuestión de la imagen en este país destino dentro del marco global no se encuentra bien definida para este tipo de productos orgánicos ni de la industria orgánica como tal ecuatoriana, de todas formas, la tendencia de consumo por productos de índole orgánica tiene aceptación en el mencionado país.

#### 4.1.2. Demanda externa, importaciones

##### 4.1.2.1. Alemania

Conforme a lo que se evidencia en la herramienta Trade Map (2018), las importaciones de Alemania representan el 4% de las importaciones mundiales para el producto bajo la partida 210690 Preparaciones Alimenticias, figurando entre los cinco competidores potenciales Suiza, Países Bajos, Polonia, Francia y Austria.

Tabla 4 Exportadores de partida 210690. Alemania

Exportadores	Seleccione sus indicadores			
	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Alemania (%)	Cantidad importada en 2018
<b>Mundo</b>	1729083	1899176	100	362146
<b>Suiza</b>	258430	-116771	14,9	21150
<b>Países Bajos</b>	248682	84747	14,4	71049
<b>Polonia</b>	184539	4921	10,7	26099
<b>Francia</b>	151193	89998	8,7	29372
<b>Austria</b>	146561	122867	8,5	42290

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Tabla 5 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2018. Producto: 0804

Exportadores	Seleccione sus indicadores			
	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Alemania (%)	Cantidad importada en 2018
Mundo	827909	-669136	100	392526
Perú	154482	-154482	18,7	60578
Costa Rica	110521	-110503	13,3	121700
Brasil	83393	-83393	10,1	40946
Países Bajos	67502	-53884	8,2	28110
Chile	60046	-60045	7,3	15747
España	59756	-59231	7,2	20287

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Las importaciones de Alemania representan 5,9% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 4

#### 4.1.2.2. Francia

En base a lo analizado desde Trade Map, se puede indicar que las importaciones de Francia representan el 2.8% de las importaciones mundiales para el producto bajo la partida 210690 Preparaciones Alimenticias y entre los cinco principales competidores de Ecuador figuran Alemania, Bélgica, Suiza, Italia y Países Bajos (Trade Map, 2018).

Tabla 6 Exportadores de partida 210690. Francia

Exportadores	Seleccione sus indicadores			
	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Francia (%)	Cantidad importada en 2018
Mundo	1200598	514847	100	232154
Alemania	198238	5258	16,5	42177
Bélgica	128609	-33853	10,7	24890
Suiza	121936	-82775	10,2	14110
Italia	102863	652	8,6	19058
Países Bajos	99854	-11341	8,3	25132

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Tabla 7 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Francia en 2018 . Producto: 0804 Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes, frescos. Francia

Exportadores	Seleccione sus indicadores			
	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Francia (%)	Cantidad importada en 2018
<b>Mundo</b>	842738	-689022	100	429179
<b>España</b>	176643	-159113	21	56662
<b>Perú</b>	124526	-124526	14,8	57382
<b>Israel</b>	61730	-61705	7,3	23999
<b>Costa Rica</b>	52675	-52657	6,3	72574
<b>Turquía</b>	47910	-46594	5,7	10577
<b>México</b>	44499	-44499	5,3	15972

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Las importaciones de Francia representan 6% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales ocupa el tercer lugar.

#### **4.1.3. Accesibilidad a canales de distribución**

##### **4.1.3.1. Alemania**

En Alemania los principales canales de distribución y comercialización para el sector de alimentos generalmente se efectúan iniciando con comerciantes que figuran en calidad de clientes de la mercadería para revenderlos a quienes compran localmente a este tipo de industria, llegando al consumidor por medio de supermercados, tiendas de alimentos orgánicos, etc. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

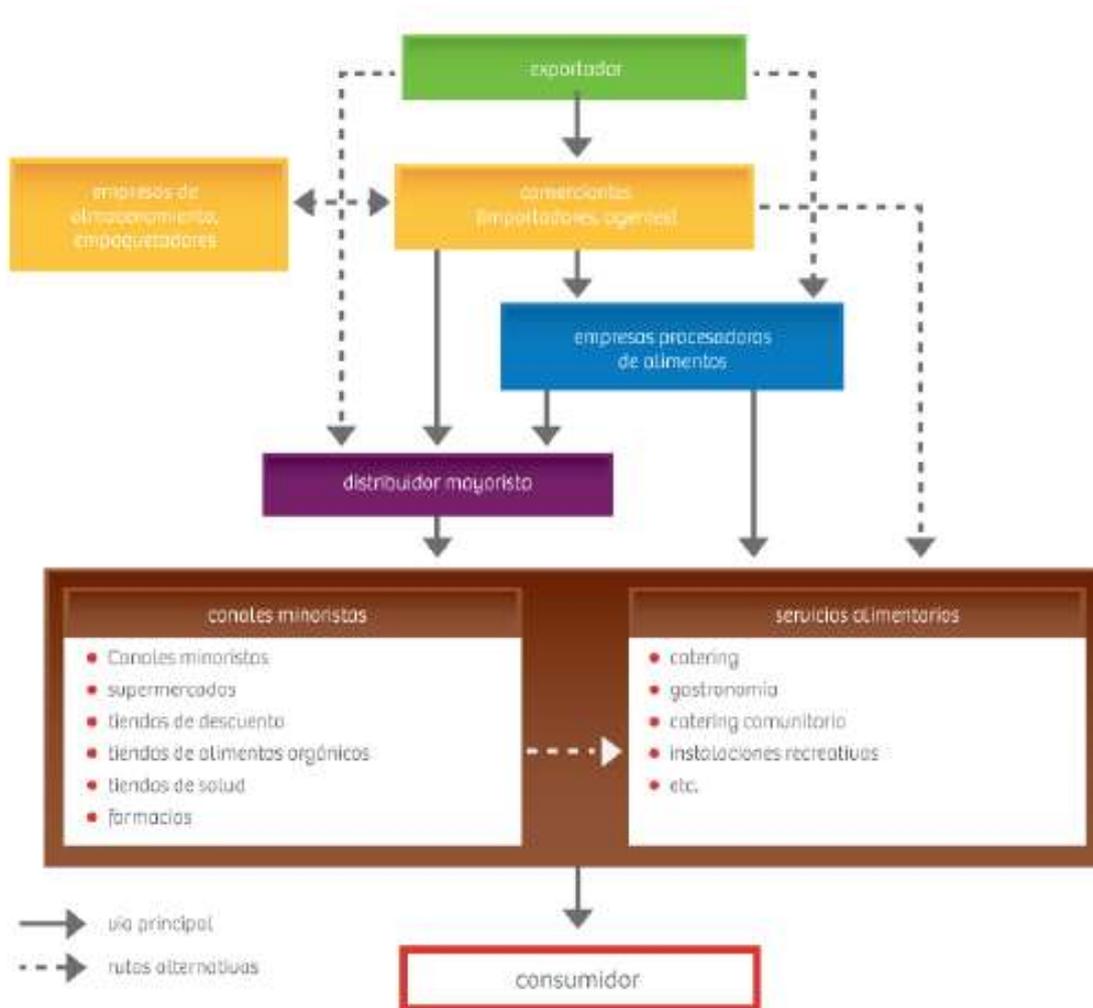


Figura 3 Principales canales de distribución y comercialización a Alemania. Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)

#### 4.1.3.2. Francia

Según el estudio de productos orgánicos en Francia manifiesta que “Consumir saludable y responsable resulta ser una tendencia que favorece ampliamente la agricultura orgánica y sus productos. En una década, la tendencia orgánica se instaló en el mercado francés y en la vida cotidiana del consumidor. Si el entusiasmo por parte de los consumidores es fuerte, el de los agricultores, actores relevantes de este sector, lo es aún más. Muchos han recurrido a esta cultura más respetuosa del medio ambiente. Los

consumidores se preocupan cada vez más por su salud y bienestar” (ProChile, Francia, 2017).

En Francia cada vez más se vuelve tendencia la apertura de supermercados especializados en productos orgánicos, en las tiendas también se ofrecen como productos de primera necesidad, en restaurantes los ofrecen dentro del menú como propuesta, de igual manera en panaderías y pastelerías, sin duda los canales de comercialización más largos son los supermercados e hipermercados.

#### 4.1.4. Niveles de costo de actuación en el país

##### 4.1.4.1. Alemania

Tabla 8 Costos por kg por carga marítima hacia Alemania

CRITERIOS	COSTOS
<b>Mantequilla de aguacate en presentación de 200 gramos</b>	\$ 5.45 (incluido el IVA)
<b>Transporte Marítimo (Costo por Kg – carga general)</b>	USD 2.85
<b>Tarifa después de tiempo libre depósito temporal</b>	\$ 110 por contenedor/0.02

Fuente: Pro Ecuador (2018)

Los costos que maneja Alemania por la vía marítima se lo estima por kilogramos que en este caso se encuentre en \$2,85 por carga general y la tarifa después del tiempo libre por medio de depósito temporal es de \$110 (ProEcuador, 2018).

##### 4.1.4.2. Francia

Tabla 9 Costos por kg por carga marítima hacia Francia

CRITERIOS	COSTOS
<b>Mantequilla de aguacate en presentación de 250 gramos</b>	\$ 5.72 (incluido el IVA)
<b>Transporte Marítimo (Costo por Kg – carga general)</b>	USD 2.40
<b>Tarifa después de tiempo libre depósito temporal</b>	\$ 110 por contenedor/0.02

Fuente: Pro Ecuador (2019)

El transporte marítimo por kg a Francia en cambio tiene un costo menor a diferencia de Francia, pero el costo para elaborarlo es mayor por los requisitos que debe cumplir el producto hacia este país, lo que hace que se compense el de transporte (ProEcuador, 2019).

#### **4.1.5. Distancia geográfica**

##### **4.1.5.1. Alemania**

La distancia de Ecuador hacia Alemania es **10,057** kilómetros (6,249 millas) (Geodatos, 2018).

Alemania es un país que cuenta con amplias facilidades para el desarrollo del comercio ya sea por medio marítimo, aéreo o terrestre. Según el estudio efectuado el acceso logístico desde Ecuador hacia Alemania puede ser por vía aérea y marítima. El Aeropuerto de Frankfurt, es uno de los más importantes hubs (centro de conexión) de transporte en Europa, por cuanto tiene una extensión total de 2,300 ha y dos terminales. El Aeropuerto de Hamburgo, es la segunda vía de acceso para la entrada de carga ecuatoriana, siendo el centro de transporte de carga, con capacidad para alrededor de 500,000 ton de carga aérea (ProEcuador, 2018).

Los puertos marítimos también son vitales para la industria del país, siendo los puertos de las Costas del Mar del Norte y del Báltico los que otorgan una variedad de servicios especializados para todo tipo de bienes. Dentro de los principales puertos por donde ingresa la carga ecuatoriana están: Hamburgo y Bremerhaven (ProEcuador, 2018).

Tabla 10 Tiempos de tránsito vía marítima de las agencias navieras que operan de Ecuador hacia Alemania

<b>Agencia Naviera/Puertos principales</b>	<b>Hamburg</b>	<b>Bremerhaven</b>	<b>Bremen</b>
<b>Mediterranean Shipping CO.</b>	22	19	-
<b>Maersk Line</b>	20	21	25
<b>CMA-CGM</b>	23	22	25
<b>Hpag Lloyd</b>	23	29	27
<b>Evergreen</b>	53	51	53

Fuente: Pro Ecuador (2018)

Según la consulta efectuada el transporte vía marítima que sería el utilizado desde Ecuador hacia Alemania para la exportación del producto, en días de tránsito se promedia por el puerto de Hamburgo alrededor de 20 días, mientras que por el puerto de Bremerhaven alrededor de 21 días, mientras que por vía aérea tarda de uno a dos días de tránsito (iContainers, 2018).

#### **4.1.5.2.Francia**

Francia es un país, con una vieja tradición comercial, con experiencia en logística a lo largo de los años. La distancia de Ecuador hacia Francia es de 9,406 kilómetros (5,845 millas) (Geodatos, 2018).

La principal puerta de entrada y uno de los aeropuertos más transitados es el de País Charles de Gaulle, mientras que el segundo aeropuerto es el Helipuerto de París Issy-Les-Moulineaux por donde ha ingresado carga ecuatoriana (ProEcuador, 2018).

Los puertos marítimos también juegan un papel importante y Francia cuenta con una infraestructura portuaria de más de 50 puertos, entre los principales se citan: Le Havre, Foss-Sur-Mer, Brest, Dunquerque, Bordeaux, París y Rouen.

Según agencias navieras el transporte vía marítima desde Ecuador hacia Francia en días de tránsito por el puerto Le Havre es de alrededor de 27 días, por el puerto de Foss-Sur-Mer en promedio 44 días y por Brest de 45 días, mientras que por vía aérea tarda de uno a dos días.

Tabla 11 Tiempos de tránsito vía marítima de las agencias navieras que operan de Ecuador hacia Francia

<b>Agencia Naviera/Puertos principales</b>	<b>Le Havre</b>	<b>Fos-Sur-Mer</b>	<b>Brest</b>
<b>Maersk Line</b>	27	26-33	25
<b>CMA-CGM</b>	18	24	30
<b>Mediterranean Shipping CO.</b>	23	24	29
<b>Hamburg SUD</b>	24	28	45
<b>Hpag Lloyd</b>	23	44	-

Fuente: Pro Ecuador (2018)

De acuerdo al estudio publicado por el Banco Mundial, Alemania ocupa el puesto # 1 en el ranking de desempeño logístico mientras que Francia ocupa el sitio 16 (Logistics Performance Index, 2016).

#### **4.1.6. Afinidad cultural**

##### **4.1.6.1. Alemania**

Conforme a los hábitos de consumo aunque los platos alemanes en su mayoría son a base de carne, en un promedio de € 610 se gastaron en alimentos saludables, por lo que la demanda de productos orgánicos se mantuvo fuerte y el hogar promedio consumió 35 kg de productos orgánicos en el 2017 (Euromonitor, 2018).

Según el artículo de Cultura Orgánica, en donde manifiesta que:

La demanda de los productos orgánicos sigue creciendo más fuertemente que la oferta de los productos orgánicos alemanes. El número de las empresas orgánicas creció un 2.9% a 23,950, lo que corresponde a una cuota de 8.4% de

la agricultura total. Sin embargo, ni el desarrollo de las empresas ni las superficies siguen al ritmo del aumento de la demanda. La oferta nacional ya no es suficiente para el abastecimiento del mercado. Por lo tanto, Alemania, como muchos otros países europeos, depende de las importaciones (Cultura Orgánica, 2017, pág. 4).

“El perfil de los consumidores alemanes empieza definiéndose por su estructura familiar que es de un promedio de 2,1 personas por familia. En Alemania más del 44% de las mujeres trabaja fuera del hogar. La tendencia poblacional indica que en los siguientes años el segmento más interesante será el de las personas mayores de 60 años” (Bernardo Muñoz Angosto, 2015, p.14).

“Los cálculos indican que para el 2050 esta población representará más del 35% del total. El país tiene un porcentaje muy alto de singles (personas que viven solas) que se calcula en más de 15 millones de personas. Las estrategias de mercadeo internacional imponen para este mercado productos para personas de hogares unipersonales formados por familias pequeñas, por personas que viven solas y por un alto número de hogares formados por adultos mayores. Debido al poco tiempo que tienen disponible para comprar y para cocinar, nuestra oferta debe estar adecuada a sus necesidades, los productos deben ser unipersonales y los alimentos deben estar, en lo posible, listos para consumirse” (Bernardo Muñoz Angosto, 2015, p.14)

Según el Plan de Desarrollo de Mercado, El factor clave en el sector de la alimentación es la relación calidad-precio. No obstante, es un consumidor de alto poder adquisitivo y sofisticado por tener buena salud y calidad de vida (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).

#### **4.1.6.2.Francia**

La comida es muy importante para la cultura francesa con amigos y familiares con un evento social clave, quienes comen tres veces al día. En su mayoría los franceses preparan su propia comida todos los días, mientras que solo un 5% come comida preparada. Dentro de la categoría salud y bienestar se manifiesta que los franceses viven un estilo de vida saludable, en virtud de que la demanda de productos orgánicos se ha disparado en medida que la distribución se ha generalizado, por cuanto el hogar promedio consumió 22 kg de alimentos orgánicos mientras que el gasto en alimentos envasados orgánicos aumentó en un 50% (Euromonitor, 2018).

“Consumir saludable y responsable” resulta ser una tendencia que favorece ampliamente la agricultura orgánica y sus productos. En una década, la tendencia orgánica se instaló en el mercado francés y en la vida cotidiana del consumidor. Si el entusiasmo por parte de los consumidores es fuerte, el de los agricultores, actores relevantes de este sector, lo es aún más. Muchos han recurrido a esta cultura más respetuosa del medio ambiente” (ProChile París, 2017)

De acuerdo con el portal Decco (2018) “El consumo de aguacates está creciendo rápidamente en los países desarrollados, los consumidores están siendo atraídos por las cualidades saludables, el exotismo del sabor y la gran cantidad de recetas disponibles. Los consumidores europeos prefieren los aguacates Hass”.

La demanda de productos orgánicos está creciendo, donde el consumo en Francia es de 1.6kg por persona en al año, mientras que en Alemania se ha incrementado y ahora es de 640 gramos.

#### **4.1.7. Tamaño y evolución del mercado**

Tanto Alemania como Francia son países que forman parte de los que pertenecen a la Unión Europea, sus poblaciones superan el número de habitantes establecidos como umbral mínimo de interés para este proyecto.

##### **4.1.7.1. Alemania**

Alemania se encuentra situada en Europa occidental con una superficie de 357.380 Km<sup>2</sup>, es un país muy poblado de 82.850.000, su capital es Berlín, su moneda el Euro con un PIB per cápita al 2017 de 39.500€ euros (Datosmacro, 2019).

Dentro de las tendencias de consumo en el mercado Alemán figuran sin duda los productos saludables que ofrecen un alto contenido nutricional, aunque el precio es un factor de decisión, los alemanes están dispuestos a pagar un poco más por productos de buena calidad, además que certificaciones como Fair Trade son un elemento de decisión para importadores y consumidores (ProColombia, 2019).

##### **4.1.7.2. Francia**

Francia cuenta con una superficie de 549.087 Km<sup>2</sup>, situada en Europa Occidental, su población es de 67.221.943 personas, la capital es París, su moneda es el Euro, su nivel de vida es muy bueno por cuanto el PIB per cápita al 2017 fue de 34.200€ euros (Datosmacro, 2019).

Según los datos del Trade Map (Trade Map, 2018), bajo la partida 210690, los países en estudio han importado en miles de dólares cantidades significativas, lo que hace presumir que el producto es atractivo y está en auge de crecimiento para los próximos años.

Tabla 12 Producto: 210690 Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.

Importadores	Seleccione sus indicadores							
	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2018 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)
Mundo	42912714	-643468	0		5	8	100	4958
Estados Unidos de América	5263079	-150324	1038324	5069	22	26	12,3	10815
China	2717012	-1183469	251181	10817	27	16	6,3	7207
Reino Unido	1931588	-472813	444480	4346	1	8	4,5	1993
Alemania	1729083	1899176	362146	4775	2	4	4	1527
Países Bajos	1677304	1525779	373675	4489	13	10	3,9	2368
Canadá	1418680	-337309	240770	5892	4	0	3,3	2425
Corea, República de	1380331	-537333	102038	13528	12	3	3,2	9074
Francia	1200598	514847	232154	5172	3	4	2,8	1615

FUENTE: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UNCOMTRADE

#### 4.1.8. Riesgo país

##### 4.1.8.1. Alemania

Coface (2018) en la evaluación de Riesgo País de Alemania, manifiesta que el 2017 fue un año muy satisfactorio para la economía Alemana, uno de los factores de este éxito es la fortaleza que tiene el mercado laboral debido al incremento dinámico de los ingresos. A finales del 2017 la demanda laboral es especialmente fortalecida por sectores del comercio, la educación y la salud, así como en el sector industrial y en los trabajos a tiempo parcial, eso significa que se podría alcanzar por primera vez en la historia al término del 2018 el umbral de 45 millones de personas en situación de empleo, por cuanto la tasa de desempleo continuaría negativa hacia el 5%. Gracias a la economía mundial las exportaciones han experimentado una recuperación en el 2017 y es probable que se mantengan para el 2018.

##### Puntos fuertes

- Sólida base industrial (más del 20% del PIB)

- Bajo desempleo estructural; sistema de capacitación laboral bien desarrollado
- Diversificación geográfica de las exportaciones
- Fuerte competitividad
- Importancia de las PYMEs familiares exportadoras (Mittelstand)
- Integración de Europa Central y Oriental en los procesos de producción
- Importancia de los puertos de Hamburgo, Bremerhaven y Kiel
- Sistema institucional que promueve la representatividad y el consenso

### **Puntos débiles**

- Antigüedad de las infraestructuras
- Declive demográfico, parcialmente compensado por la inmigración
- Escasez de ingenieros y capital de riesgo
- Alta dependencia de los mercados globales, especialmente de Europa
- Predominio de empresas automotrices y de ingeniería mecánica
- Retraso persistente, aunque en vías de reducción, del Länder Oriental
- Baja productividad de los servicios
- Baja actividad de start-ups.

### **4.1.8.2.Francia**

Solunion (2018) manifiesta que “La confianza empresarial se tambaleó en abril, especialmente en el sector manufacturero, donde cayó a 109 puntos después de haberse disparado a 114 en enero (el mejor nivel desde 2001). La tasa de utilización de la capacidad también disminuyó en abril, al 85,3%, frente al 85,8% de enero. En general, la principal explicación fue la ralentización de la demanda, ya que el consumo no siguió la aceleración de la producción en el segundo semestre de 2017.

Como resultado, las empresas redujeron su producción en el primer trimestre, tras un aumento de las existencias el año pasado. Este fenómeno fue generalizado en el sector automotriz en el primer trimestre. Pero ese no fue el único obstáculo financiero. En 2017, las necesidades de financiación de las empresas aumentaron al -3,1% del PIB, por encima de las necesidades de financiación pública (-2,8% del PIB) por primera vez desde 1983. En el primer trimestre, las empresas siguieron pidiendo prestado como de costumbre y su deuda alcanzó el 72% del PIB (estimación de EH), un nuevo récord. Esto ya ha tenido algunas consecuencias. A pesar de que se redujo el número de insolvencias empresariales totales en el 1T (-8% interanual), las insolvencias principales (empresas con una facturación superior a los 50 millones de euros) van en aumento: se han registrado 25 casos en los últimos 12 meses, con una facturación total de 4.100.000.000 EUR (incluso más que en 2015, cuando las insolvencias totales alcanzaron su máximo histórico)”

“Según la categoría de Economía, Finanzas y Comercio, el euro opera bajo un régimen de moneda flotante determinado por las fuerzas de mercado, la amenaza de una guerra comercial global y un conflicto potencial en Medio Oriente podría repercutir en un impacto no favorable en el sector externo. El presidente Macron ha indicado que habrá recortes en el futuro presupuesto de infraestructura de Francia, que estaba previsto que alcanzará los 30.000 millones de euros (US \$ 34.0 mil millones) para 2025” (Euromonitor, 2018).

#### **4.1.9. Barreras Arancelarias y cuantitativas de entrada**

La nomenclatura arancelaria de la Unión Europea está basada en el Convenio Internacional del Sistema Armonizado, los productos agrícolas son los que poseen mayor protección arancelaria, le siguen las industrias manufactureras.

En el marco de las normas "SAFE" recomendadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la UE implementó un nuevo sistema de control de importaciones, el "Import Control System" (ICS). Este sistema de control, que se inscribe en el programa comunitario eCUSTOMS, entró en vigor el 1 de enero de 2011. Desde esta fecha, los operadores deben obligatoriamente transmitir una declaración sumaria de ingreso (ENS, Entry Summary Declaration) a la oficina de aduana del país de llegada, anteriormente al ingreso de mercancías en el territorio aduanero de la Unión Europea.

Los productos importados deben contar con, además de una declaración aduanera por escrito, una factura y, en ocasiones, con un certificado de origen. El Código aduanero modernizado (MCC), vigente desde 2008, simplifica los trámites informatizando y centralizando las transacciones, entre otros servicios. Sin embargo, estas disposiciones de fondo solo se aplicarán a partir del primero de mayo de 2016. Hasta esta fecha, el anterior código de aduanas comunitarias y sus disposiciones siguen vigentes.

Desde el primero de julio de 2009, todas las empresas establecidas fuera de la UE deben contar con un número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI) para entregar una declaración en aduanas.

#### **4.1.10. Barreras técnicas y cualitativas**

##### **4.1.10.1. Alemania y Francia**

- Enfoque de sistemas - (SPS)

“Un enfoque que combina dos o más medidas sanitarias y fitosanitarias independientes en un mismo producto: las medidas combinadas pueden estar compuestas de cualquier cantidad de medidas interrelacionadas, así como de sus requisitos de evaluación de la conformidad y aplicarse en todas las etapas de la

producción. Ejemplo: un programa de importación establece un paquete de medidas que especifica la ubicación de producción libre de plagas, los plaguicidas que se utilizarán, las técnicas de cosecha y la fumigación posterior a la cosecha, combinadas con los requisitos de inspección en el punto de entrada: Análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP) requisitos”

- Requisitos de registro para los importadores - (SPS)

El requisito de que los importadores se registren antes de que puedan importar ciertos productos: para registrarse, los importadores pueden necesitar cumplir con ciertos requisitos, proporcionar documentación y pagar las tarifas de registro.

Ejemplo: los importadores de un determinado producto alimenticio deben registrarse en el Ministerio de Salud.

- Prohibiciones / restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias no especificadas en otra parte. - (SPS)
- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas) - (MSF)

“Una medida que establece un límite máximo de residuos (LMR) o límite de tolerancia de sustancias tales como fertilizantes, pesticidas y ciertos productos químicos y metales en alimentos y piensos, que se utilizan durante su proceso de producción, pero no son sus ingredientes previstos: Incluye un nivel máximo admisible (ML) para contaminantes no microbiológicos. Las medidas relacionadas con contaminantes microbiológicos se clasifican en A4 a continuación”

- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto - (SPS)

“Restricción o prohibición del uso de ciertas sustancias contenidas en alimentos y piensos. Incluye las restricciones sobre las sustancias contenidas en los contenedores de alimentos que pueden migrar a los alimentos”

- Requisitos de marcado - (SPS)

“Medidas que definen la información directamente relacionada con la inocuidad de los alimentos, que debe transportarse mediante el embalaje de los bienes para su transporte y / o distribución:

- Requisitos de embalaje - (SPS)

“Medidas que regulan el modo en que los bienes deben empaquetarse o no, o la definición de los materiales de embalaje que se utilizarán, que están directamente relacionados con la inocuidad de los alimentos”

- Requisitos de trazabilidad - (SPS)

“Requerimiento de divulgación de información que permite seguir un producto a través de las etapas de producción, procesamiento y distribución”

- Origen de los materiales y partes - (SPS)

“Divulgación de información sobre el origen de los materiales y las piezas utilizadas en el producto final”

- Historial de procesamiento - (SPS)

“Divulgación de información sobre todas las etapas de la producción: puede incluir sus ubicaciones, métodos de procesamiento y / o equipos y materiales utilizados”

- Distribución y ubicación de los productos después de la entrega - (SPS)

“Divulgación de información sobre cuándo y cómo se han distribuido los bienes desde el momento de la entrega a los distribuidores hasta que lleguen al consumidor final”

- Requisito de autorización por razones OTC (TBT)

“Requisito de que el importador reciba autorización, permiso o aprobación de una agencia gubernamental relevante del país de destino, por razones tales como razones de seguridad nacional, protección del medio ambiente”

- Requisitos de etiquetado - (TBT)

“Medidas que regulan el tipo, el color y el tamaño de la impresión en paquetes y etiquetas y definen la información que se debe proporcionar al consumidor: el etiquetado es cualquier comunicación escrita, electrónica o gráfica en el empaque o en una etiqueta separada pero asociada, o en el producto en sí. Puede incluir requisitos sobre el idioma oficial que se utilizará, así como información técnica sobre el producto, como voltaje, componentes, instrucciones de uso, consejos de seguridad”

Dentro de los procedimientos estrictos que tiene la Unión Europea tanto para agricultores o quienes deseen dar valor agregado a un producto que sea orgánico al procesarlo y quieran usar el logotipo o etiquetar sus productos como orgánicos deben considerar una lista estándar de ingredientes y valores nutricionales, así como que las etiquetas de los productos orgánicos deben llevar el nombre del productor, procesador o distribuidor, de igual manera se debe incluir el número de código de la autoridad de certificación nacional (European Commission, s.f.).

#### **4.1.11. Posibilidad de distribución física**

##### **4.1.11.1. Alemania**

Según el Plan de Desarrollo de Mercado de Alemania del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) “Los minoristas/detallistas alemanes que importan productos directamente de otros países, son pocos. La mayoría de cadenas minoristas/detallistas de alimentación suelen trabajar con

broker/mayoristas/importadores especializados en la importación de alimentos y bebidas o tienen departamentos de compras descentralizados a través de los cuales negocian los precios de los productos con proveedores a todo nivel (nacional, europeo e internacional). Por lo general, los mayoristas/importadores se especializan por productos o grupos de productos, algunos incluso se especializan en productos de ciertos países. Para ingresar y posicionarse en el mercado alemán, se recomienda buscar/identificar un mayorista, sobre todo cuando no se tiene presencia en el mercado y se requiere entablar relación con las cadenas minoristas/detallistas. En algunos casos, las cadenas de supermercados contactan directamente con proveedores extranjeros, pero casi siempre designan a un importador de su elección para que se encargue de traer los productos a Alemania. Los mayoristas/importadores especializados conocen bien los requisitos de importación, tales como certificados, etiquetado y empaquetado, además se pueden encargar de todo lo relacionado al transporte, gestiones aduaneras, almacenaje y distribución de los productos en Alemania, por lo que la mejor manera de conocer a los mayoristas/importadores especializados en productos de alimentación es visitando ferias sectoriales como ANUGA, BioFach o Green Week, o participando en misiones comerciales. La Federación Alemana para las Industrias de Alimentos y Bebidas (BVE) y la Asociación Alemana para el Comercio de la Industria de la Alimentación, son entidades gremiales donde se puede obtener más información sobre este sector e importadores, mayoristas o distribuidores especializados”.

#### **4.1.11.2. Francia**

Conforme a la Guía Comercial de Francia, se indica “La gestión de la cadena de suministro exige el seguimiento, la trazabilidad y la transparencia, de toda su cadena desde el proveedor hasta el mayorista, minorista o consumidor final. Las empresas que exportan a Francia no solo deben cumplir con los requisitos de la Unión Europea sino

también con las exigencias adicionales que tienen las empresas francesas. Por ejemplo, algunas empresas francesas exigen la certificación GlobalGAP que incluye requisitos tales como el mantenimiento de registros y de trazabilidad. Si no se cumple con estos requisitos se puede llegar a la supresión del producto. Las empresas tienen que garantizar una calidad constante y un buen manejo de los productos a lo largo de la cadena. Las empresas francesas se acogen a estos requerimientos no solo por ética empresarial sino también por temor a que su imagen se vea desvalorada por grupos de presión (ProEcuador, 2019).

#### **4.1.12. Aprovechamiento Ventajas competitiva**

Se puede determinar que como ventaja competitiva principal frente a otros países vecinos más cercanos podemos mencionar la vigencia del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea que nos ofrecen preferencias arancelarias, así como ser socios igualitarios y privilegiados, que contribuyen al desarrollo de las exportaciones ecuatorianas y el ahorro en el pago de tributos.

En líneas generales el suelo del Ecuador posee grandes riquezas para la producción de aguacate lo que le permite tener a lo largo del año el producto para la fabricación de la mantequilla de aguacate que por calidad y precio sumado a los componentes nutricionales que poseería como cero colesterol, sin lactosa, sin preservantes, sin sal, libre de químicos, etc., que podrían ser aprovechados si se cuenta con el impulso económico para la exportación en grandes cantidades.

#### **4.1.13. Ayudas públicas o financiación privilegiada**

##### **4.1.13.1. Alemania**

Dentro de la colaboración social que ofrece Alemania a profesionales en el Ecuador es la formación académica no solo otorgando becas, sino a través de programas empresariales como el transnacional Continental AG, esto se coordina mediante el

Servicio Alemán de Intercambio Académico, los programas de mayor interés figuran los de administración de empresas y negocios, todos relacionados con desarrollo (El Comercio, 2017).

Según publicación de Ecuador Inmediato (2018) “En el año 2014 se suscribió un acuerdo entre los Gobiernos de los países en el que se establecieron dos áreas prioritarias para la cooperación: la protección del medio ambiente y los recursos naturales; y la Administración pública y cambio de la matriz productiva.

En noviembre de 2017 se realizó la Reunión de Negociación Intergubernamental de Cooperación para el Desarrollo entre Ecuador y Alemania. El Ejecutivo centroeuropeo se comprometió a asignar para el año 2017 al Gobierno del Ecuador un monto de hasta 29,5 millones de euros: para cooperación técnica un monto de 18 millones de euros y para cooperación financiera no reembolsable 11,5 millones de euros” (Ecuador Inmediato, 2018)

#### **4.1.13.2. Francia**

Dentro del mercado de productos orgánicos, no se logró determinar que el país en análisis esté ofreciendo o brindando algún tipo de ayuda o financiación para la producción y exportación de productos orgánicos en general y de manera específica a la mantequilla de aguacate.

Para el sector de productos orgánicos, los países en desarrollo se enfrentan a diversos obstáculos por el desconocimiento de las exigencias de los compradores, la falta de información de los requisitos, normas, regulaciones, los trámites de certificación y las vías más convenientes para el ingreso a un mercado, por lo cual el ITC colabora con pequeñas y medianas empresas (PYME) e instituciones de apoyo al comercio para mejorar el acceso a mercados internacionales, reforzando la competitividad y la

formulación de políticas relacionadas con el comercio (Centro de Comercio Internacional, s.f.).

#### 4.1.14. Contactos existentes

##### 4.1.14.1. Alemania

Tabla 13 Contacto existentes en Alemania

Nombre de la empresa	País	Ciudad	Sitio web
<b>LARU GmbH</b>	Alemania	Bottrop	<a href="http://www.laru.de">http://www.laru.de</a>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

##### 1.15.2 Francia

Tabla 14 Contacto existentes en Francia

Nombre de la empresa	País	Ciudad	Sitio web
<b>CIE IMPORT PRODUITS ALIMENTAIRES</b>	Francia	BOUAFLE	<a href="http://www.delicemer.fr">http://www.delicemer.fr</a>
<b>ETS CH DAUDRUY VAN CAUWENBERGHE ET FIL</b>	Francia	DUNKERQUE	<a href="http://www.daudruy.fr">http://www.daudruy.fr</a>
<b>LOGISTIQUE IMPORTA PROD AMBIANTS CONSE</b>	Francia	BOUAFLE	
<b>SERVICE COMM FRANCO NEERLANDAI</b>	Francia	VAUHALLAN	
<b>TERRITOIRE D AFRIQUE</b>	Francia	ANGERS	<a href="http://www.territoire-dafrique.fr">http://www.territoire-dafrique.fr</a>

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Los contactos con potenciales importadores son importantes, por esta razón se tiene información de aquellos que se dedican a comprar productos de la línea que se está proponiendo, y se tienen en cuenta las ciudades en donde se ubica y su sitio web.

#### 4.1.16. Oportunidades

Desarrollada la feria de productos en el Centro de Exposiciones ExCel de Londres, contribuyó a que representantes de supermercados, distribuidoras, restaurantes, brokers, importadoras se vean interesados en encontrar productos innovadores con nuevas tendencias y sobretodo que respeten la salud y el ambiente dentro de sus procesos de producción (Pro Ecuador, 2018).

#### 4.1.16.1. Alemania

“En el evento, que se desarrolló en Nuremberg, Ecuador expuso ante diversos proveedores internacionales una amplia gama de su oferta exportable, la feria constituye un espacio de gran relevancia para el sector alimenticio y la delegación ecuatoriana tuvo la oportunidad de establecer nuevas relaciones comerciales con una gran variedad de potenciales clientes, lo que impulsa el posicionamiento efectivo tanto en el mercado alemán como en el internacional” (La República, 2018)

#### 4.1.16.2. Francia

Basados en la alarmante situación que vivió Francia producto de la escasez de la mantequilla tradicional y que fue un indicador alarmante entre algunos minoristas y sus proveedores e incluso en panaderías y pastelerías, podría generar un nicho a cubrir ofreciendo una mantequilla orgánica a base de aguacate que además de cubrir necesidades de escasez sería un buen complemento en cuanto a salud se refiere, buen precio, sabor y calidad (New York Times , 2017).

#### Comparativo de mercados para selección de país

CRITERIOS	Grado de importancia					VALORACIÓN DE MERCADOS		PONDERACIÓN	
	Valore del 1 al 5					ALEMANIA	FRANCIA	ALEMANIA	FRANCIA
	1	2	3	4	5				
<b>Distancia Geográfica</b>				4		3	4	12	16
<b>Afinidad Cultural</b>			3			2	1	6	3
<b>Tamaño y evolución del mercado</b>					5	3	3	15	15
<b>Riesgo País</b>				4		4	3	16	12

<b>Barreras Arancelarias y cuantitativas de entrada</b>	4	4	4	16	16
<b>Barreras técnicas y cualitativas</b>	4	4	4	16	16
<b>Niveles de costo de actuación en el país</b>	4	4	3	16	16
<b>Posibilidad de distribución física</b>	3	4	2	12	6
<b>Accesibilidad a canales de distribución</b>	3	3	2	9	6
<b>Aprovechamiento ventajas competitivas</b>	4	4	4	16	16
<b>Ayudas públicas o financiación privilegiada</b>	3	4	2	12	6
<b>Imagen previa del país origen (valoración del made in Ecuador)</b>	4	4	2	16	8
<b>Exportaciones Ecuatorianas</b>	4	3	3	12	12
<b>Demanda Externa, Importaciones</b>	5	3	3	15	15
<b>Contactos existentes</b>	4	3	3	12	12
<b>Oportunidades</b>	3	4	3	12	12
			<b>SUMATORIA</b>	<b>213</b>	<b>187</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Se ha asignado un número de importancia para medir y calificar la selección del país en donde se dirigirá la mantequilla de aguacate, teniendo en consideración cada uno de los puntos analizados como su ubicación geográfica, distancia, afinidad cultural, los contactos con los importadores, entre otros, y se dio la ponderación final según el

criterio de la investigadora y que dio como resultado que Alemania es la mejor opción para la introducción del producto de origen ecuatoriano.

#### 4.1.17. Buyer persona en Alemania

##### BUYER PERSONA (FAMILIA)

<b>Información profesional</b>	<b>Profesión indiferente</b> Jefes de medianas y grandes empresas Trabajador con 8 horas diarias – 5 días a la semana Familias pequeñas (2 integrantes) y grandes (3 o más integrantes)
<b>Datos demográficos</b>	Hombres y mujeres Edad: 4 a 50 años Vive en Alemania Ingresos mensuales: €1.200 en adelante
<b>Hábitos</b>	Compra en supermercados Tiene poco tiempo para preparar alimentos Gusta de frutas y verduras
<b>Retos</b>	Estabilidad laboral y familiar Ahorrar tiempo
<b>Intereses</b>	Consumir opciones nuevas Consumir opciones saludables Desea pasar tiempo en familia
<b>Frustraciones</b>	No tener suficiente tiempo para su familia No disponer de tiempo para preparar alimentos saludables Tener problemas económicos
<b>Objetivos</b>	Contar con opciones saludables y ricas

##### BUYER PERSONA (CHEF)

<b>Información profesional</b>	<b>Chef profesional</b> Gerentes o administradores de restaurantes Procura seguridad alimentaria Expectativas de un nuevo menú con otro producto
<b>Datos demográficos</b>	Hombres y mujeres Edad: 20 a 55 años Vive en Alemania Ingresos mensuales: €2.200 en adelante
<b>Hábitos</b>	Compra en supermercados y mercados del país Renueva la preparación de sus platos Gusta de frutas y verduras en los platos presentados
<b>Retos</b>	Estabilidad laboral Ahorrar tiempo

	<b>Nuevos productos</b> <b>Deleitar a los comensales</b>
<b>Intereses</b>	<b>Innovación en la preparación de alimentos</b> <b>Ofrecer opciones saludables</b> <b>Creatividad en los platos preparados</b>
<b>Frustraciones</b>	<b>No disponer de tiempo para preparar alimentos saludables</b> <b>Tener problemas económicos en la compra de materia prima de alimentos</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Atraer clientes</b> <b>Mejorar el servicio de alimentos</b> <b>Alternativas gastronómicas</b>

#### **BUYER PERSONA (NUTRICIÓN)**

<b>Información profesional</b>	<b>Profesional de cualquier rama</b> <b>Nutricionistas</b> <b>Deportistas</b>
<b>Datos demográficos</b>	<b>Hombres y mujeres</b> <b>Edad: 20 a 55 años</b> <b>Vive en Alemania</b> <b>Ingresos mensuales: €1.200 en adelante</b>
<b>Hábitos</b>	<b>Compra en supermercados</b> <b>Consume productos orgánicos</b> <b>Consume productos saludables</b>
<b>Retos</b>	<b>Estabilidad laboral</b> <b>Productos frescos</b> <b>Nuevos productos</b> <b>Busca productos orgánicos</b>
<b>Intereses</b>	<b>Estilo de vida saludable</b> <b>Reducir el consumo de grasas trans</b> <b>Aumentar el consumo de grasas saludables (vegetales)</b>
<b>Frustraciones</b>	<b>No disponer de tiempo para preparar alimentos saludables</b> <b>No existen variedad de productos saludables en el mercado</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Estado físico saludable</b> <b>Alternativas de una dieta de alimentos orgánicos</b>

#### **4.1.18. Descripción cualitativa y cuantitativa del país Alemania**

Europa entera se ha rendido a la fruta milenaria. Las importaciones de este alimento en la Unión Europea se han multiplicado por cuatro entre 2000 y 2017. Tan solo el año pasado, la entrada de este producto alcanzó una marca histórica de 486.063 toneladas, de acuerdo con la base de datos Comtrade de la ONU. Respecto al consumo,

tradicionalmente Francia es el mercado más grande de aguacates. Reino Unido y España están experimentando un crecimiento muy fuerte, mientras que en Alemania los consumidores se están acostumbrando a comer la fruta con cierta regularidad y esto ofrece un gran potencial de crecimiento (El País, 2018).

El mercado alemán absorbe cerca de 510 millones de kilos y está creciendo un 22%, por lo que Alemania se convierte en el mercado que más rápido crece de Europa. Un importador indica que hay muchas existencias de aguacates y que las ventas están disminuyendo. Debido al gran volumen de importación, los precios están bajo presión. En estos momentos, la demanda de aguacate es menor que la oferta de Perú, importante proveedor junto con Sudáfrica (FreshPlaza, 2018).

En Alemania, el aguacate todavía pertenece al rubro de los productos exóticos (junto con piña, mango y papaya). la tendencia del consumo del aguacate muestra un ligero grado de crecer como mercado demandante, en este contexto el aguacate tipo “Hass” se está extendiendo cada vez más entre los potenciales consumidores, debido a su excelencia de sabor, la pulpa de deliciosa calidad y por su contenido oléico. Con esta percepción y características, el aguacate pasa a ser un producto considerado en la elaboración de comidas saludables a nivel familiar, empleándose bastante en el sector gastronómico y esencialmente para una dieta equilibrada óptima (ProChile, 2007).

En restaurantes, el consumo cotidiano de aguacate está muy limitada, en algunos casos se usan para ensaladas, donde más se ofrece son en los restaurantes de cocina internacional, como mexicana, “tex-mex o california-style”. Entre los platos que se ofrecen el “guacamole” mexicano es el más conocido. Son los principales tipos de consumos de ésta, además de la preparación en forma particular en casa. Todavía es extraño, encontrar lugares que preparen sándwiches acompañados con ingrediente

adicional de aguacate. La gente joven que ha viajado e inmigrantes son los que muestran una mayor preferencia y tendencia por este fruto (ProChile, 2007).

El mercado alemán busca ofrecer productos de buena calidad y buenos precios, valora la protección del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo sostenible, además de favorecer el desarrollo permanente de regiones y comunidades.

El mercado orgánico ejerce gran importancia en el sector de la alimentación y la elección de estos productos en el mercado alemán es variada y de calidad, aprecian los productos innovadores, bien presentados, empaquetados y que muestren una historia que contar.

Alemania importa casi el 80% de las frutas orgánicas y no solo frutas sino que productos con valor agregado por lo que la mantequilla de aguacate como parte de las exportaciones orgánicas del Ecuador tendría una gran acogida (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.)

Se manifiesta que: “Las exportaciones de productos del sector agroalimentario son de gran importancia económica para la República Federal de Alemania. El BMEL proporciona a las empresas alemanas un apoyo específico en el desarrollo de nuevos mercados a través de medidas de promoción de exportaciones, la participación en ferias comerciales y la eliminación de barreras al comercio” (Federal Ministry of Food and Agriculture, s.f.)

## **4.2. Mercado Oferta**

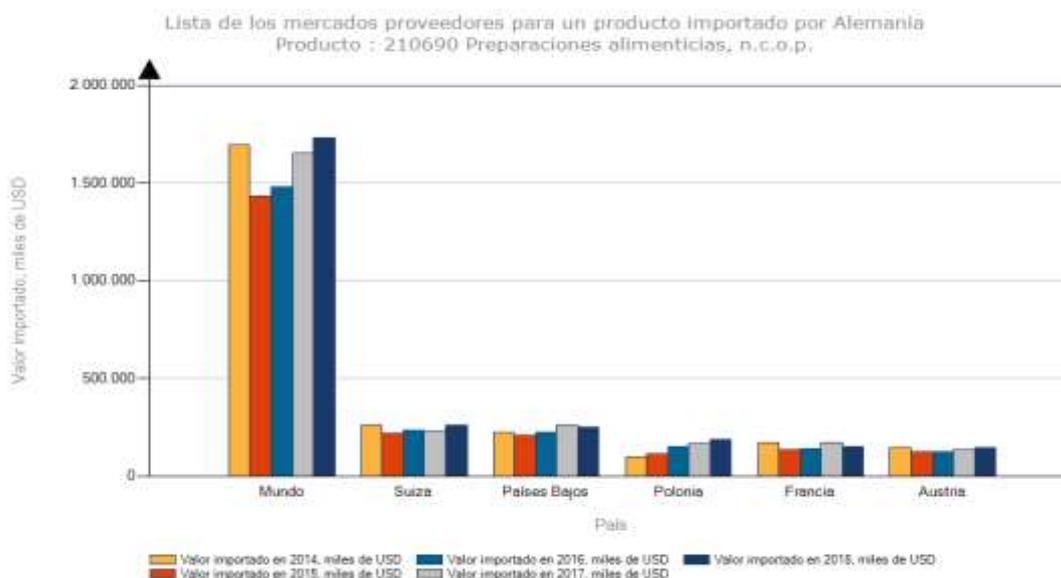
A nivel mundial, bajo la partida arancelaria de Preparaciones Alimenticias se ubican tal como se muestra en la tabla Países Bajos como uno de los principales

competidores al igual que Suiza y Francia que han mantenido en buena línea sus importaciones.

**Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania**  
**Producto: 2106 Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.**

Exportadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
<b>Mundo</b>	1732814	1471693	1519266	1703259	1778905
<b>Países Bajos</b>	237840	221665	237906	277767	269399
<b>Suiza</b>	260849	217304	236282	229031	258523
<b>Polonia</b>	97676	117003	151420	168651	186121
<b>Francia</b>	174778	133912	139835	169632	152271
<b>Austria</b>	146444	125125	125506	139338	151811
<b>Bélgica</b>	80751	72954	76783	90820	100725

FUENTE: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UNCOMTRADE



FUENTE: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UNCOMTRADE

#### 4.2.1. Segmentos de consumo del producto

Según el mercado mayorista en Berlín denominado Fruchthof, en un área de ventas de 21,000 m<sup>2</sup> ofrece a los clientes una amplia gama de productos que generan una experiencia de compra.

En la ciudad de Frankfurt los mercados y salas de mercado tienen su tradición centenaria en la moderna feria comercial y la ciudad universitaria con su distintivo perfil urbano. Los mercados semanales en el Konstablerwache, Bornheim,

Sachsenhausen, en el Friedberger Platz, en la calle o comerciales Salas de Schiller en el máximo y el pequeño pasillo del mercado, ofrecen la posibilidad de suministrar variedad de alimentos frescos y productos de comerciantes, que reflejan también la cocina de Frankfurt.

El mercado mayorista en Hamburgo tiene una zona de captación que no solo incluye Schleswig-Holstein, partes de Baja Sajonia y Mecklemburgo-Pomerania Occidental, sino también el oeste de Polonia y el sur de Escandinavia, que ofrece todo tipo de productos con alta competencia de las empresas del mercado.

Las salas de mercado de Munich es un mercado potencial, puesto que cuenta con alrededor de 400 empresas de importación y venta al por mayor, se manejan aproximadamente 800.000 a 850.000 toneladas de mercancías anualmente, también debe su alcance en gran parte del sur de Alemania hasta Austria. Los productos del Grossmarkthalle Munich llegan a cerca de 5 millones de personas diariamente (Frischemarkte Deutschland, s.f.)

De acuerdo a comunicado emitido por Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, Procomer (2015):

A nivel de comercialización, las ventas de alimentos orgánicos en Alemania se dividen entre empresas minoristas tradicionales y tiendas especializadas en comida orgánica, estas últimas se han transformado en el gran motor de crecimiento de las ventas y el canal tradicional de ventas al por menor representa la mitad de la adquisición de alimentos orgánicos en Alemania, mientras que la otra mitad va a tiendas minoristas orgánicas y otras especializadas, como panaderías, carnicerías, tiendas de frutas y vegetales, ferias del agricultor o ventas directas desde las granjas.

Alemania destaca por ser el segundo país donde más mantequilla se consume en los hogares aunque no esté entre los que más producen (Mundo Bonito, 2016)

Los supermercados en Alemania se engloban en dos grupos:

- Los Supermarkt con precios un poco más elevados entre ellos Kaufland, Edeka, Rewe, Kaiser.
- Los Discounter son considerados más baratos y se hallan cadenas como Aldi, Lidl, Netto y Penny.

#### **Tiendas de Productos Orgánicos:**

- Bio Company
- Alnatura
- LPG BioMarkt
- Bio Berlin
- Biomeile
- Tilia – Naturkost

Los canales de distribución alemanes pasan por un primer nivel de distribución con diversas alternativas y son descritas por la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España (2019) que realiza también relaciones comerciales con Alemania:

- Importadores: especializados en productos específicos o en grupos de productos. Conocen el mercado y los reglamentos que afectan a los productos. Habitualmente tienen capacidad de distribución a todo el país y juegan a menudo un papel estratégico en el éxito del producto.

- Mayoristas: Hipermercados, supermercados y pequeño comercio compran ciertos productos a través de la intermediación de los mayoristas, aunque mayormente estos han creado sus propios centros de adquisición de productos para asegurarse un mejor aprovisionamiento y controlar los costes.
- Agentes y distribuidores: la mayoría de los productos importados dependen de los agentes de importación y distribución para tener accesibilidad al mercado alemán. Los agentes realizan los pedidos de la mercadería y firman los documentos de los exportadores que representan, pero no suelen tomar posesión de los productos de sus representados.

En un segundo nivel surge el comercio minorista organizado, constituido en centrales de compra. En algunos casos con representaciones de compra a nivel regional distribuidas por toda la geografía alemana. Frecuentemente estas centrales radican simplemente en plataformas logísticas, almacenes de productos desde los que se redistribuye la mercancía (Secretaría de Estado de Comercio, 2019).

En tercer y último nivel aparece el comercio minorista más tradicional, un tipo de establecimientos mucho más especializado y en ocasiones orientado al sector “gourmet”, con productos de una gama superior.

El panorama de la distribución alemana está dominado, al igual que en España y resto de Europa, por los grandes grupos de distribución.

Estos grupos cuentan con sus propias subcadenas formando una estructura piramidal en la que se incluyen establecimientos en prácticamente todo espectro de canales (hipermercados, supermercados, *discounter*, etc.). Dentro de esta filosofía comercial se encuadran cadenas de *hard-discount* (Lidl, Aldi), de *soft-discount* (Penny, Plus), cadenas de supermercados e hipermercados (Metro, Edeka, Extra).

De esta forma si un productor pretende acceder al mercado alemán a través de hipermercados, la vía será a través de las centrales de compra de los grandes grupos. En cambio, si se decanta hacia pequeñas tiendas especializadas, deberá dirigirse a mayoristas especializados, sean nacionales o regionales (Secretaría de Estado de Comercio, 2019).

Teniendo en cuenta todo lo anterior hay que tener en cuenta que el panorama de la distribución comercial en Alemania está sufriendo una notable transformación en los últimos años como consecuencia de la aparición de los canales de venta online. Los efectos han sido especialmente notorios en el comercio minorista tradicional, que ha sufrido diversas quiebras de alguna consideración en los últimos años, como han sido el caso de Karstadt, Neckermann, Schlecker o Praktiker. Asimismo, se está registrando un proceso de concentración, especialmente en el sector alimentario, cuyo último exponente ha sido la partición de la cadena Kaiser's entre dos de sus principales competidores, Edeka y Rewe (Secretaría de Estado de Comercio, 2019).

#### **4.2.2. Principales competidores**

Dentro de los principales competidores de productos elaborados por empresas a base de aguacate se encuentran las siguientes:

La empresa Malagueña en España Frumaco se dedica a la fabricación de guacamole y elaboración de otros tipos de productos que contienen aguacate, en la elaboración siguen todas las recomendaciones europeas para el control de calidad de los productos (Frumaco S.L, 2019).

Utilizan equipos controlados electrónicamente para dosificar, mezclar, pesar y envasar. Los principales grupos de distribución se sitúan el Guacamole sabor

Mediterráneo con salsa cremosa y natural, así como el Gazpacho de Aguacate FRUDEL que es ideal para ir acompañado de alguna guarnición.



Figura 4 Guacamole marca Frudel. Tomado de Frumaco (2019)

Terravocado es una compañía Colombiana que comercializa productos derivados del aguacate para alcanzar la innovación en la cadena agroindustrial del aguacate, trabaja con productores pequeños y medianos para entender que la labor del productor no solo guarda relación con la producción sino con los requerimientos del cliente para obtener un buen precio en el mercado (Terravocado, 2019).



Figura 5 Pulpa de aguacate marca Terravocado. Tomado de Terravocado

## LA PERLA ORGÁNICOS

“Empresa Colombiana dedicada a la producción, transformación y exportación de aguacate has, con su propia planta de aceite, es productora de frutas, verduras y sus

derivados. Busca comercializar productos alimenticios de alta calidad mediante la continua innovación en productos” (La Perla Orgánicos, 2019)



Figura 6 Mantequilla de aguacate La Perla. Tomado de La Perla Orgánicos (2019)

La empresa Mexicana con más de ocho años de experiencia, es el lugar ideal para el cultivo de aguacate por sus propiedades volcánicas, cuenta con tecnologías de hidroponía y cultivos extensivos para la producción de aguacates Premium que son exportados a todo el mundo (Aguacates Nevado, 2019).

Buscan generar productos acordes a las expectativas de los clientes y consolidarse como una empresa mexicana de clase mundial asegurando calidad, abatiendo costos y tiempo de entrega.

### **Atributos de diferenciación de productos en el mercado**

La mayor diferenciación que tiene la empresa Frumaco, son las certificaciones obtenidas la de la BRC Standard for Food Safety, que garantiza calidad y seguridad alimentaria de sus productos, además que el guacamole elaborado cuenta con certificación de la Junta de Andalucía.

Frumaco también ofrece productos elaborados con aguacate procedente de la **AGRICULTURA ECOLÓGICA**, para los que se ha obtenido la Certificación Ecológica de acuerdo a la normativa europea, es la mayor exportadora de aguacate en

Europa que actualmente tiene más de 1900 agricultores asociados avalando calidad y trazabilidad de los mismos.

Frumaco se caracteriza por su constante investigación e innovación por lo que comercializa guacamole de la marca Frudel que es refrigerado en tarrina de 215 gramos que puede ser ligeramente picante o mediterráneo, elaborado con aceite de oliva y ajo, disponible en varias presentaciones en los mercados españoles (Mallol., 2019).

## **TERRAVOCADO**

Lo que destaca a la empresa Colombiana Terravocado, es la aplicación de parámetros específicos, así como el uso de herramientas y equipos adecuados para los productores de aguacate.

“La pulpa de aguacate y guacamole, elimina el problema de conseguir fruta madura, reduce el costo de mano de obra y desperdicios, así como simplifica las labores de costeo de las recetas y preparaciones en industrias, restaurantes, hoteles, catering, entre otros, es de consumo directo o como materia prima en la elaboración de guacamole, en aderezos, salsas, etc.” (Terravocado, 2019)

## **AGUACATES NEVADO**

La empresa Mexicana, mantiene el control de toda la cadena de suministro, por cuanto no tiene intermediarios, buscan ofrecer su producto de manera directa y eficiente, cuentan con las certificaciones otorgadas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, además de la Certified Organic Foods que aboga por los por los beneficios de los productos orgánicos (Aguacates Nevado, 2019).

- Pueden producir y vender conforme a sus necesidades.
- Ofrecen la mejor calidad y precio.

- Buscan el aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.
- Consolidación de operaciones internacionales.
- Excelente servicio al cliente.

### **Especificaciones y tamaños**

**Medidas:** cantidad neta del alimento 215 gramos.

**Datos del producto:** denominación del alimento: Guacamole mediterráneo

**Nombre del operador de la empresa alimentaria:** Frumaco

**Nombre del importador:** Frumaco

### **TERRAVOCADO**

**Empaque:** Bolsa polylaminada sellada al vacío por 1 o 2lb o ½ y 1kg dependiendo del mercado

**Ingredientes:** Pulpa de aguacate hass y dependiendo de la formulación puede contener: sal, ácido cítrico, ácido ascórbico, goma xanthan y otros ingredientes frescos para las formulaciones de guacamole

**Presentación institucional:** caja de cartón corrugado palletizable y diseñada para soportar producto congelado

### **Precios de referencia y formato de envasado**

Actualmente la empresa Frumaco, de acuerdo al estudio realizado para el guacamole de la marca FRUDEL tiene un precio unitario de 1,92 euros es decir \$ 2,24 dólares, en el envase de 215 gramos (Carrefour, 2017)

Para la presentación de la mantequilla de 200 gramos de acuerdo a lo revisado existe un promedio en el precio de \$ 2.62 bajo los ingredientes como aceites vegetales, grasa de palma, suero de mantequilla, etc.

La pulpa de aguacate de 2 libras precio referencial aproximado se estima en \$3.

Es importante señalar que para el ingreso en el mercado Alemán contar la información sobre calidad, uso y seguridad alimentaria es importante, por lo que la certificación y etiquetado con logo de productos orgánicos es un requisito primordial (Diario del Exportador, s.f.).



Figura 7 Certificaciones orgánicas internacionales.

## Referencia de posibles competidores en el mercado

Posibles competidores	Formato de producto	Precios	Puntos de venta	Forma de comercialización	Fortalezas	Debilidades
FRUDEL	Guacamole	€1,92 (\$2,24)	Supermercados, Distribuidores	Recipiente de plástico de 215 gr.	Agricultura ecológica, Certificaciones, variedad de sabores	Corto canal de distribución, Sabores limitan el conocer la naturalidad del producto
TERRAVOCADO	Pulpa de aguacate	\$3,00	Supermercados, Distribuidores, Restaurantes, Hoteles, Catering	Bolsa polylaminada sellada al vacío por 1 o 2lb	Pulpa directa, ofrece producto para restaurantes, No corre riesgos de maduración de la fruta	No es un producto 100% fresco sino tiene cadena de congelamiento para su duración
LA PERLA	Mantequilla de aguacate	\$2,62	Supermercados, Distribuidores	Recipiente de plástico de 200 gr.	Control en la cadena de suministros, Certificaciones, Servicio al cliente	Corto canal de distribución, No posee variedad de presentaciones referente al tamaño

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## Productos sustitutos y similares en Alemania

Dentro de los principales productos sustitutos y similares de la mantequilla de aguacate, se pueden mencionar la mantequilla de cacahuete, mantequilla de almendra, mantequilla de calabaza, guacamole congelado, pulpa de aguacate, puré de frutas, manteca de coco, etc.



HSN Foods - Mantequilla de Cacahuete con Textura Cremosa y Suave  
- 100% Natural - Peanut Butter Smooth - Apto Vegetariano - Sin grasa de palma - Sin grasa trans - Sin azúcar ni sal añadidos - 250g – Precio \$ 5.10

### 4.3. Análisis DAFO

Par el análisis DAFO, hay que considerar los aspectos positivos y negativos que presenta la participación en el país seleccionado que es Alemania con un producto con valor agregado siendo la mantequilla de aguacate.

#### Debilidades

- **D1.** Disminución de la población activa a partir de 2020, a pesar de la inmigración.
- **D2.** El cuidado de la primera infancia y las actividades escolares posteriores a la primaria siguen siendo insuficientes
- **D3.** Baja rentabilidad bancaria para préstamos financieros
- **D4.** Los Länder orientales siguen rezagados, aunque la brecha se está cerrando
- **D5.** Las limitaciones de capacidad, la inversión insuficiente y el capital de riesgo limitan las ganancias de productividad.

- **D6.** Demanda variable de aguacate por estacionalidad de consumo.

### **Amenazas**

- **A1.** Restricciones alimentarias
- **A2.** Barreras arancelarias de productos con valor agregado.
- **A3.** Desastres naturales que impidan la producción o importación de productos.
- **A4.** Aumento riguroso de requisitos fitosanitarios o certificaciones.
- **A5.** Ingreso de productos con características similares en cuanto a valor nutricional o productos sustitutos.
- **A6.** Posición financiera de los competidores directos, capacidad para innovar en nuevas líneas de producción.

### **Fortalezas**

- **A1.** Base industrial fuerte (más del 30% del PIB).
- **A2.** Desempleo estructural bajo.
- **A3.** Importancia de las pymes exportadoras familiares (Mittelstand).
- **A4.** Integración de Europa Central y Oriental en el proceso productivo.
- **A5.** Accesibilidad marítima de los puertos de Hamburgo, Bremerhaven y Kiel.
- **A6.** Alto consumo de aguacate por los alemanes con estilo de vida saludable.

### **Oportunidades**

- **O1.** Demanda creciente productos orgánicos.
- **O2.** Apertura de nuevos mercados con nuevos productos.
- **O3.** Crecimiento económico del país.
- **O4.** Tratados internacionales entre países europeos y países latinoamericanos.

- **O5.** Posibles alianzas con importadores.
- **O6.** Mercado Retail en expansión.

Tabla 15 Análisis CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b></p> <p>1.- Presentar en supermercados la mantequilla de aguacate como una nueva versión de consumo de aguacate</p> <p>2.- Ingresar con pvp competitivo para que el consumidor con estabilidad laboral tenga oportunidad de compra</p> <p>3.- Ingresar con certificación orgánica de la mantequilla de aguacate para acerca al consumidor de productos saludables y orgánicos</p> <p>4.- Producto ecuatoriano como parte de mercaderías con ingreso preferencial en el mercado alemán</p>	<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b></p> <p>1.- Mostrar que la mantequilla de aguacate estará disponible indiferente de la estacionalidad de consumo por ser nutritivo</p> <p>2.- Ofrecer un producto nuevo atractivo para el importador y aumente su capacidad de compra</p>
AMENAZAS	<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b></p> <p>1.- Mostrar los beneficios de la mantequilla de aguacate como un producto nutritivo</p> <p>2.- Tener un puerto de preferencia de ingreso pero sin dejar de lado la viabilidad de ingresar por otro puerto o medio de transporte (aéreo)</p> <p>3.- Cumplir con los requisitos fitosanitarios y certificaciones de la Unión Europea para reducir impedimentos de ingreso con el producto nuevo.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p>1.- Tener precios atractivos con la mantequilla de aguacate para competir con productos sustitutos</p> <p>2.- Incluir en los primeros meses de comercialización con descuentos en el producto para generar aceptación</p>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## 5. Propuesta de internacionalización

### 5.1. Descripción del producto/servicio/negocio

La mantequilla de aguacate es una alternativa alimenticia que ofrece a los consumidores un producto con múltiples propiedades y valores nutricionales por la presencia de hierro, fósforo, potasio, ácido fólico, contribuye a dar elasticidad a la piel, es una perfecta ayuda para evitar padecimientos cardiacos, reduce los niveles de colesterol y triglicéridos, ayuda a aprovechar la absorción de antioxidantes, además contiene niveles altos de ácido Omega 3 junto a otros minerales y vitaminas (Ecoinventos, s.f.)

**Nombre del producto:** Paltapack Butter – Avocadobutter – Avocado Butter



Figura 8 Logotipo de producto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

**Presentación (envase):** 200gr en envase de vidrio



Figura 9 Envase de producto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

**Información nutricional:**

Tabla 16 información nutricional en español

PROPIEDAD	CANTIDAD
<b>Grasa</b>	29.47g
<b>Carbohidratos</b>	17.15g
<b>Proteínas</b>	4.02g
<b>Calorías</b>	322 cal

Elaborado por Denisse Plaza (2019)

**Nutritional information:**

Tabla 17 Información nutricional en inglés

PROPERTY	AMOUNT
<b>Fat</b>	29.47g
<b>Carbs</b>	17.15g
<b>Proteins</b>	4.02g
<b>Calories</b>	322 cal

Elaborado por Denisse Plaza (2019)

**Nährwertangaben:**

Tabla 18 Información nutricional en alemán

EIGENTUM	MENGE
<b>Fett</b>	29.47g
<b>Kohlenhydrate</b>	17.15g
<b>Proteine</b>	4.02g
<b>Kalorien</b>	322 cal

Elaborado por Denisse Plaza (2019)

**Ingredientes:**

Pulpa de palta

Manteca vegetal

Sal

Emulsionante: Lecitina

Espesante: CMC

Saborizante

Corrector de acidez: Ácido cítrico

Estabilizante

**Ingredients:**

Avocado pulp

Vegetable shortening

Salt

Emulsifier: Lecithin

Thickener: CMC

Flavoring

Heartburn Corrector: Citric Acid

Stabilizer

**Zutaten:**

Avocado-Fruchtfleisch

Gemüsefett

Geh raus

Emulgator: Lecithin

Verdickungsmittel: CMC

Aroma

Sodbrennen-Korrekturmittel: Zitronensäure

Stabilisator

En la etiqueta del envase contiene la siguiente información adicional:

Product Name: “Paltapack Butter” - Avocadobutter – Avocado Butter

Slogan: “Deliciously healthy” (Deliciosamente saludable)

Produced by: Organics Avocados S.A.

Phone: 042 - 549568

Health Register: 0063-HNA-1117

RUC: 0795256125001

Barcode: 7861048601504

Keep refrigerated

Consume before / Lot (See package)

Produktname: “Paltapack Butter” - Avocadobutter – Avocado Butter

Slogan: Köstlich gesund

Vorbereitet von: Organics Avocados S.A.

Telefon: 042 - 549568

Gesundheitsregister: 0063-HNA-1117

RUC: 0795256125001

Barcode: 7861048601504

Tiefgekühlt lagern

Verbrauchen vor / Menge (siehe Packung)



Figura 10 Etiqueta de producto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)



Figura 11 Caja de embalaje. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)



Figura 12 Afiche de promoción de producto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)



Figura 13 Roll up para promoción de producto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## 5.2. Misión, visión, objetivos estratégicos

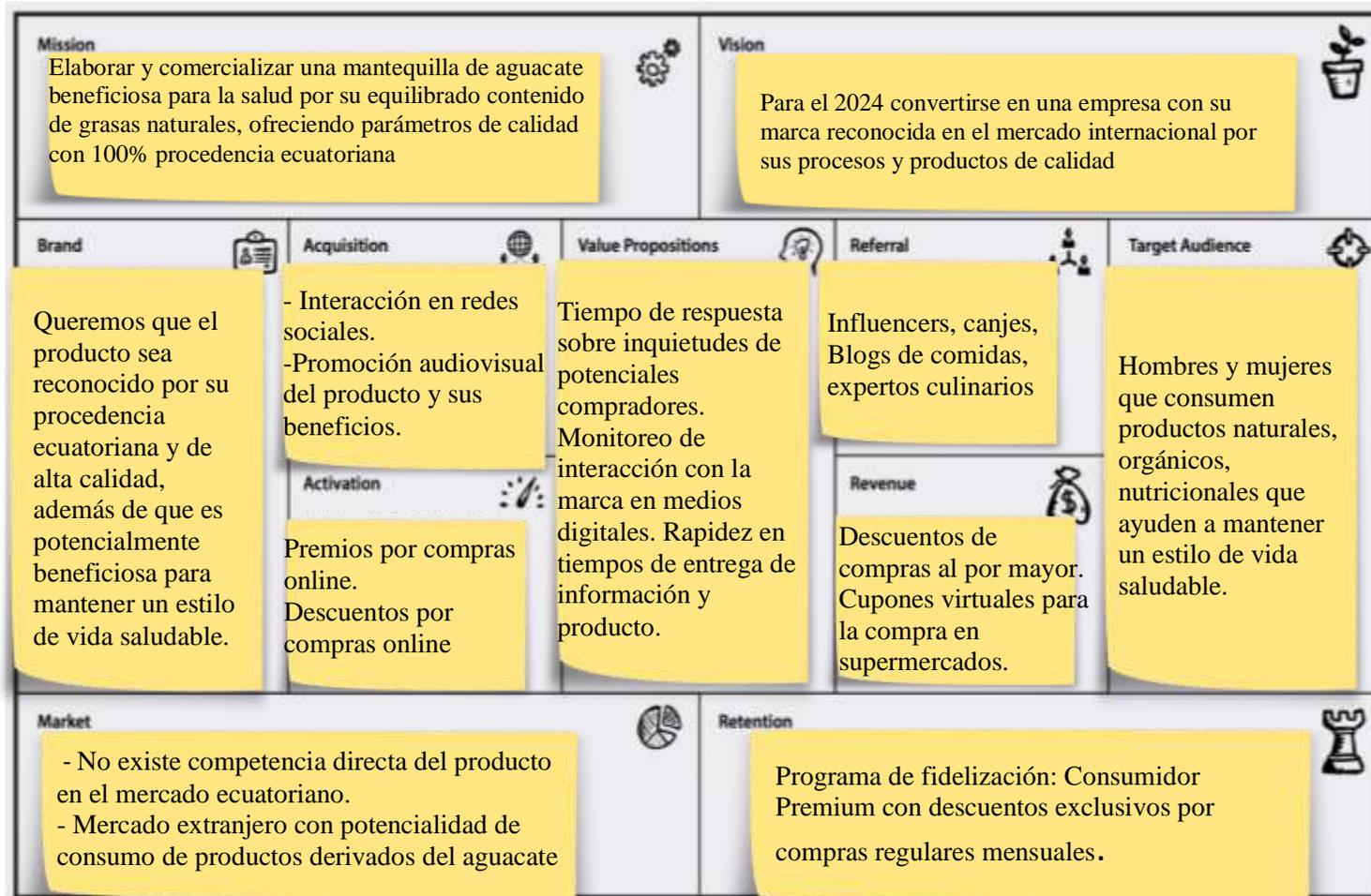


Figura 14 Matriz de misión, visión y objetivos. Elaborado por Denisse Plaza (2019)

Se plantea la idea de participación en el mercado alemán, iniciando en la ciudad de Hamburgo y siendo dirigido a hombres y mujeres que consumen o deseen hacerlo sobre productos orgánicos y nutritivos por medio de la mantequilla de aguacate. Se busca una participación activa entre el cliente final y el producto, por lo que se generarían premios y descuentos por compras y que haya una interacción alta en las redes sociales para que se conozca el producto lo más antes posible.

## Buyer Persona

<b>INFO. CULTURAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este fruto contiene niveles altos del saludable ácido graso Omega 3 junto a otros minerales y vitaminas. Se puede consumir cruda, sea con ensalada, vegetales o incluso sola, facilitando su adaptación a la dieta rutinaria</li></ul>
<b>EMPRESA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas con trabajo estable y jubilados</li><li>• Trabaja entre 35 y 28 horas semanales.</li><li>• Cuenta con ingresos entre los \$600 a \$1500</li></ul>
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas que quieren mantener un estilo de vida saludable, nutrición.</li><li>• Aprecia los productos naturales y orgánicos.</li><li>• Gusta del consumo del fruto aguacate</li></ul>
<b>RETOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciales compradores con aceptación de producto ecuatoriano.</li><li>• Medios digitales con información en alemán, inglés y español para mostrar el producto y sus beneficios.</li></ul>
<b>RED DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teléfonos inteligentes brindan mayor acceso a información a medios digitales</li><li>• Las redes sociales son un mecanismo de interacción y se puede mostrar imágenes y/videos del producto de la mantequilla de aguacate</li></ul>
<b>PERFIL PERSONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres y mujeres de 23 a 70 años</li><li>• Vive en Alemania</li><li>• Soltero o con familia</li><li>• No sufre de insuficiencia renal o alergia al látex</li><li>• No realiza dietas hipocalóricas</li><li>• Activo en medios digitales</li></ul>

Figura 15 Buyer persona. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## OBJETIVO SMART



Figura 16 Objetivos Smart. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Los objetivos están basados en características medibles a corto y largo plazo, en el que se pueda alcanzar ventas de 5000 unidades en los primeros tres meses y eso se promueve por medio del plan de producción y estimación de demanda. De igual forma, las redes sociales serán el mecanismo más fuerte para acercar al consumidor final con la marca de mantequilla de aguacate.

### 5.3. Modelo de negocio y propuesta de valor Describe su Modelo de Negocio

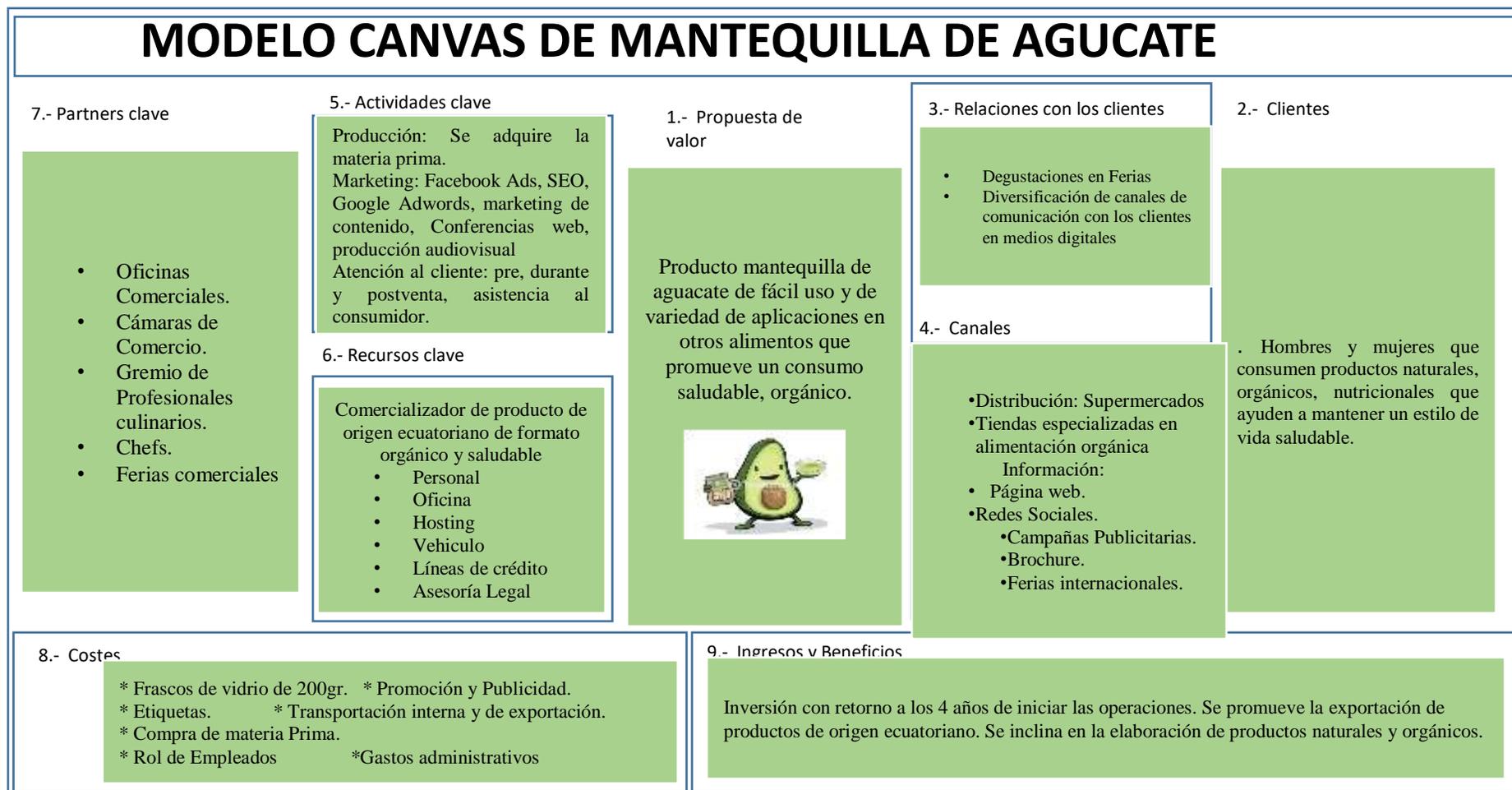


Figura 17 Matriz Canvas. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

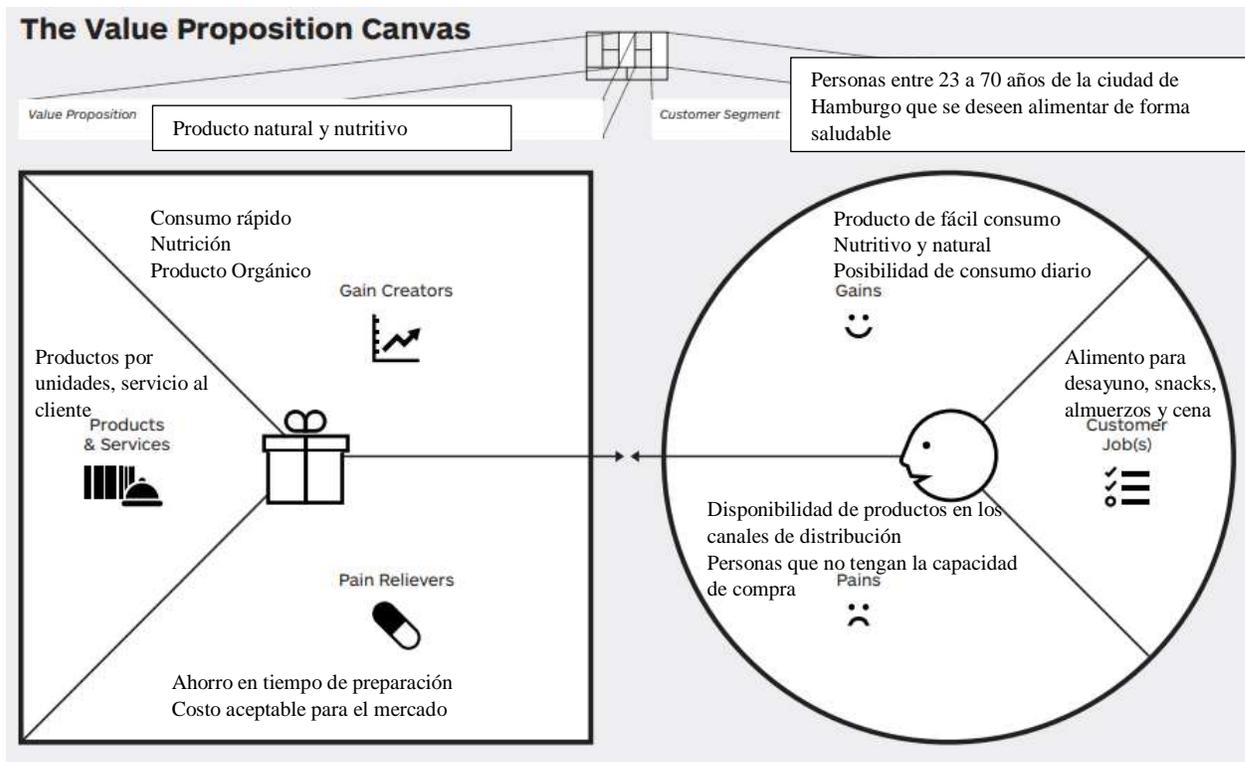


Figura 18 Matriz propuesta de valor Canvas. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

El ser un producto orgánico y nutritivo es una ventaja para este mercado, porque cada vez más el consumidor alemán busca tener una vida saludable, por lo que la marca de mantequilla de aguacate determina que existe un ahorro de tiempo de preparación para dips, además que cuenta con un precio aceptable para el mercado.

#### 5.4. Canales de comercialización

El canal con el que se participará en el mercado de Alemania, es el de B2B en el cual se plantea un importador que posteriormente se encargue de la desaduanización en puerto de destino y distribución del producto y que este llegue a los supermercados de las distintas ciudades.

La forma de envío de producto será por medio de contenedor en cajas para el correcto traslado; además se debe considerar que dicho contenedor debe ser refrigerado para mantener en buenas condiciones la mantequilla de aguacate y llegue a puerto de destino. Será por vía marítima y llegará al puerto de Hamburgo.

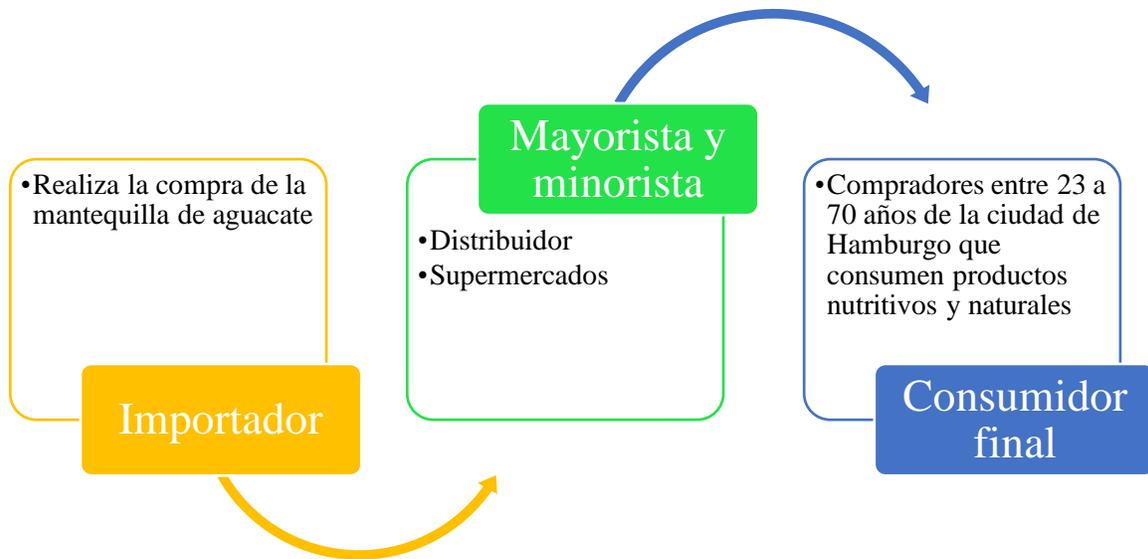


Figura 19 Canal de distribución del proyecto. Elaborado por Denisse Plaza (2019)

### 5.5. Estrategia de promoción global

La principal estrategia con la que se participará con la mantequilla de aguacate es formar parte de ferias de gastronomía, en donde se hace presente el producto y ayuda a que los consumidores potenciales conozcan y lleguen hacer uso de este. Se lo hará en la línea de los chefs y de ferias para el público en general.

Ferías:

El ISS GUT! en Leipzig, la única feria especializada en el servicio de comida y mercado de la restauración en la hospitalidad y comida y artesanía en los nuevos estados federados. Ofrece al visitante una gama completa de la tecnología moderna de la cocina para la comida regional. Como la única plataforma de comercio justo para todo el mercado de fuera de la casa en los nuevos Estados federados habla la exposición en las áreas de operación de restauración y hoteles, restaurantes de servicio rápido y la comida, puestos de trabajo y comidas del curso de capacitación, así como la aventura y el ocio gastronomía.

Fecha:

03.11.2019 - 05.11.2019

domingo - martes, 3 días

Organizador

Leipziger Messe GmbH

Messe-Allee 1

04356 Leipzig, Alemania

Tel: +49 (0)341 6780

Fax: +49 (0)341 6788762

Mostrar email

[www.leipziger-messe.de](http://www.leipziger-messe.de)

Anunga es la feria líder mundial de alimentos para el comercio, la gastronomía y el consumo fuera del hogar que se celebra cada dos años en Colonia. Es de una feria muy esperada y con gran renombre entre los expositores y los visitantes. Se trata de una

unificación de diez ferias diferentes, “Anuga Fine Food”, “Anuga Frozen Food”, “Anuga Meat”, “Anuga Chilled & Fresh Food”, “Anuga Dairy”, “Anuga Bread”, “Bakery”, “Hot Beverages”, “Anuga Drinks”, “Anuga Organic”, “Anuga Food Service” y “Anuga RetailTec”. El programa de la feria trata los temas de importancia del sector, como la situación actual del sector y la situación del futuro. El programa marco se adapta a las necesidades y a los productos del sector alimenticio. La feria está orientada de forma internacional, por lo que se trata de un evento único. Aquí se reúnen participantes del sector de todo el mundo, con el fin de crear negocios y contactos internacionales.

Fecha:

05.10.2019 - 09.10.2019

sábado - miércoles, 5 días

Organizador

Koelnmesse GmbH

Messeplatz 1

50679 Colonia, Alemania

Tel: +49 (0)221 8210

Fax: +49 (0)221 8212574

Mostrar email

[www.koelnmesse.de](http://www.koelnmesse.de)

El kulinart es una aventura culinaria y un exclusivo estilo de vida que se dedica al disfrute, deliciosas ideas y la pura alegría de la vida e inspira con una moderna cocina, muebles de diseño sofisticado y las nuevas tendencias en la mesa. Además, la kulinart

siendo una feria bien establecida atrae a expositores regionales e internacionales cada año que presentan aquí sus productos seleccionados.

Fecha:

26.10.2019 - 27.10.2019\*

sábado - domingo, 2 días

Organizador

Conny Krenn

Mozartstr. 17

70180 Stuttgart, Alemania

Tel: +49 (0)711 6200211

Fax: +49 (0)711 6200212

Mostrar email

[www.connykrenn.de](http://www.connykrenn.de)

## **5.6. Procesos del producto/servicio y determinación de la capacidad de producción**

### **Proceso de elaboración**

#### **1.- Recepción de materia prima**

Los empleados de la fábrica ingresan la materia prima revisando su textura, es decir que el aguacate este en estado maduro y luego se lleva a cabo la clasificación de la fruta.

#### **2.- Selección**

En esta primera etapa se selecciona la fruta. Cuando los aguacates llegan a la planta de proceso se lleva a cabo una preselección. Los frutos que no son aptos para el proceso

están separados. Es decir, los frutos que tienen cortes, protuberancias, picaduras, hongos o que están demasiado maduros, se descartan. La fruta seleccionada debe ser de calidad óptima.

### **3.- Maduración**

Los aguacates que se han seleccionado para el proceso, se colocan en cajones especiales con orificios que permiten la respiración de la fruta. Se llevan a la sala de maduración, donde permanecerán durante un tiempo de 8 a 16 días.

El tiempo de maduración depende del tipo de aguacate. Hass tarda 8 días.

### **4.- Lavado**

Cuando los aguacates alcanzan la etapa de madurez adecuada, estos se llevan a la sala de producción y se someten a un proceso de lavado.

### **5.- Retiro de semilla y cáscara**

Los aguacates deben entrar en el proceso de retiro de cáscara y semilla para quedarse sólo con la pulpa de fruta para su uso final.

### **6.- Elaboración de mantequilla de aguacate**

Se Mezclan todos los componentes dentro de una batidora para tener un producto terminado.

### **7.- Envasado y sellado**

Se envasa el producto y se realiza el sellado al vacío para su conservación.

## 8.- Etiquetado

Se procede con el etiquetado con la información respectiva del producto

## 9.- Refrigeración

El lote producido se lo almacena en cámaras frías para su conservación adecuada.

## 10.- Embalaje y transportación

Para la exportación del producto se procede al embalaje en cajas y posterior transportación.



Figura 20 Proceso de producción del proyecto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## **Estadísticas de consumo**

El cultivo de aguacate en Ecuador tiene un futuro prometedor, el clima y los suelos en los "valles andinos" de Carchi a Loja son excepcionales. En el país tenemos las tres razas de aguacates: antillanos, mexicanos y guatemaltecos, dispersos en las zonas costeras (Antillas), los valles protegidos de las montañas (mexicanos y guatemaltecos), incluso en la región amazónica hay antillanos nativos. Entre los guatemaltecos, existe una gran variedad que es la de mayor cultivo y consumo, y solo en los últimos 12 años se ha introducido muy incipientemente la variedad HASS que es muy promisoría para la exportación, siendo en los últimos tres años que ha tomado un pico e importancia de las plantaciones en el norte central provincial, por la oportunidad que representa el cultivo para exportar. La cantidad en este sector es cercana a las 500 hectáreas plantadas

En Ecuador se detallan las primeras áreas de cultivo de aguacate Hass:

Provincias	Cantones
<b>Carchi</b>	Bolívar y Mira
<b>Imbabura</b>	Ibarra, Antonio Ante, Urcuquí, Pimampiro y Cotacachi
<b>Pichincha</b>	Guayllabamba, Puéllaro, Perucho, San José de Minas, Yaruquí y Quinche
<b>Tungurahua</b>	Patate y Baños
<b>Chimborazo</b>	Cumandá, Chunchi, Pallatanga
<b>Bolívar</b>	Echandía, Balsapamba.
<b>Azuay</b>	Paute, Gualaceo, Santa Isabel
<b>Loja</b>	Macará, Calvas, Catamayo, Chaguarpamba, Espíndola, Gonzanamá, Olmedo, Paltas, Pindal, Puyango, Sozonango, Zapotillo
<b>El Oro</b>	La Hoya del Puyango, Balsas, Piñas, Portovelo, Santa Rosa, Zaruma
<b>Península de Santa Elena</b>	Santa Elena
<b>Santo Domingo de los Tsáchilas</b>	Concordia
<b>Esmeraldas</b>	La Unión

## Materiales directos

Tabla 19 Materiales directos para elaboración de mantequilla de aguacate

MATERIALES	UNIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA	MERMA	FRASCO DE 200 g (SIN MERMA)	FRASCO DE 200 g (CON MERMA)	FRASCO DE 0,20 Kg (CON MERMA)
Palta	Kg	G	15%	120	138	0,138
Manteca Vegetal	Kg	G	2%	80	81,60	0,0816
Sal	Kg	G	2%	4,00	4,08	0,00408
Ácido Cítrico	Kg	G	2%	0,2	0,204	0,000204
Estabilizante	Kg	G	2%	0,04	0,041	0,000041
Conservante	Kg	G	2%	0,06	0,061	0,000061
Frasco de vidrio	Unidad	Unidad	4%	1		1,04
Papel aluminio sellado (15 cm)	30x800	9x15	2%	0,0063		0,0064

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Los materiales directos lo componen todos los ítems que están vinculados al proceso de producción como el aguacate, el frasco de vidrio y el estabilizante.

## Materiales indirectos

Tabla 20 Materiales indirectos para elaboración de mantequilla de aguacate

<b>MATERIALES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>MERMA</b>	<b>CANTIDAD POR UNIDAD DE FRASCO DE 200 g (SIN MERMA)</b>	<b>FRASCO DE 200 g (CON MERMA)</b>
Stickers para frasco	Unidad	2%	1	1,02
Cajas cartón (1 x 36 frascos)	Unidad	4%	0,0278	0,0289
Stickers para cajas	Unidad	2%	1	1,02
Cinta embalaje (0,66 m x caja)	m	2%	0,0183	0,0187
Film de embalaje	m	4%	0,0272	0,0282

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Los materiales indirectos son el complemento del proceso de producción.

Tabla 21 Cantidad de materiales directos requeridos para producción

MATERIAL DIRECTO	UNIDAD DE MEDIDA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Palta	Kg	262,80	315,24	262,80	367,80	315,24	367,80	630,60	577,92	577,92	525,36	525,36	525,36	5254,20
Manteca Vegetal	Kg	175,20	210,16	175,20	245,20	210,16	245,20	420,40	385,28	385,28	350,24	350,24	350,24	3502,80
Sal	Kg	8,76	10,51	8,76	12,26	10,51	12,26	21,02	19,26	19,26	17,51	17,51	17,51	175,14
Ácido Cítrico	Kg	0,44	0,53	0,44	0,61	0,53	0,61	1,05	0,96	0,96	0,88	0,88	0,88	8,76
Estabilizante	Kg	0,09	0,11	0,09	0,12	0,11	0,12	0,21	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18	1,75
Conservante	Kg	0,13	0,16	0,13	0,18	0,16	0,18	0,32	0,29	0,29	0,26	0,26	0,26	2,63
Frasco de vidrio	Unidad	2190	2627	2190	3065	2627	3065	5255	4816	4816	4378	4378	4378	43785,00
Papel aluminio sellado (15 cm)	Rollo	14	17	14	20	17	20	34	31	31	28	28	28	281

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Se ha estimado las cantidades mensuales sobre los materiales directos para la producción de mantequilla de aguacate según su unidad de medida.

Tabla 22 Cantidad de materiales indirectos requeridos para producción

MATERIAL INDIRECTO	UNIDAD DE MEDIDA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Stickers para frasco	Unidad	2167	2599	2167	3033	2599	3033	5199	4765	4765	4332	4332	4332	43321
Cajas cartón	Unidad	61	74	61	86	74	86	147	135	135	123	123	123	1227
Stickers para cajas	Unidad	2167	2599	2167	3033	2599	3033	5199	4765	4765	4332	4332	4332	43321
Cinta embalaje	m	40	48	40	56	48	56	95	87	87	79	79	79	794
Film de embalaje	m	60	72	60	84	72	84	144	132	132	120	120	120	1198

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

La estimación de las cantidades mensuales necesarias por los materiales indirectos es importante para conocer el costo unitario final.

Tabla 23 Costos mensuales de materiales directos requeridos para producción

MATERIAL DIRECTO	UNIDAD DE MEDIDA	Costo Unit.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Palta	Kg	\$ 1,00	\$ 262,80	\$ 315,24	\$ 262,80	\$ 367,80	\$ 315,24	\$ 367,80	\$ 630,60	\$ 577,92	\$ 577,92	\$ 525,36	\$ 525,36	\$ 525,36	\$ 5.254,20
Manteca Vegetal	Kg	\$ 2,16	\$ 378,43	\$ 453,95	\$ 378,43	\$ 529,63	\$ 453,95	\$ 529,63	\$ 908,06	\$ 832,20	\$ 832,20	\$ 756,52	\$ 756,52	\$ 756,52	\$ 7.566,05
Sal	Kg	\$ 0,45	\$ 3,94	\$ 4,73	\$ 3,94	\$ 5,52	\$ 4,73	\$ 5,52	\$ 9,46	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 7,88	\$ 7,88	\$ 7,88	\$ 78,81
Ácido Cítrico	Kg	\$ 7,49	\$ 3,28	\$ 3,94	\$ 3,28	\$ 4,59	\$ 3,94	\$ 4,59	\$ 7,87	\$ 7,21	\$ 7,21	\$ 6,56	\$ 6,56	\$ 6,56	\$ 65,59
Estabilizante	Kg	\$ 4,00	\$ 0,35	\$ 0,42	\$ 0,35	\$ 0,49	\$ 0,42	\$ 0,49	\$ 0,84	\$ 0,77	\$ 0,77	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 7,01
Conservante	Kg	\$ 14,00	\$ 1,84	\$ 2,21	\$ 1,84	\$ 2,57	\$ 2,21	\$ 2,57	\$ 4,41	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 3,68	\$ 3,68	\$ 3,68	\$ 36,78
Frasco de vidrio	Unidad	\$ 0,91	\$ 1.984,69	\$ 2.380,72	\$ 1.984,69	\$ 2.777,66	\$ 2.380,72	\$ 2.777,66	\$ 4.762,34	\$ 4.364,50	\$ 4.364,50	\$ 3.967,56	\$ 3.967,56	\$ 3.967,56	\$ 39.680,16
Papel aluminio sellado (15 cm)	Rollo	\$ 38,00	\$ 534,77	\$ 641,48	\$ 534,77	\$ 748,44	\$ 641,48	\$ 748,44	\$ 1.283,21	\$ 1.176,01	\$ 1.176,01	\$ 1.069,06	\$ 1.069,06	\$ 1.069,06	\$ 10.691,77
TOTAL		\$	\$ 3.170,10	\$ 3.802,68	\$ 3.170,10	\$ 4.436,70	\$ 3.802,68	\$ 4.436,70	\$ 7.606,80	\$ 6.971,33	\$ 6.971,33	\$ 6.337,31	\$ 6.337,31	\$ 6.337,31	\$ 63.380,36

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Tabla 24 Costos de materiales indirectos requeridos para producción

MATERIAL INDIRECTO	UNIDAD DE MEDIDA	Costo Unit.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Stickers para frasco	Unidad	\$ 0,12	\$ 260,01	\$ 311,90	\$ 260,01	\$ 363,90	\$ 311,90	\$ 363,90	\$ 623,92	\$ 571,79	\$ 571,79	\$ 519,79	\$ 519,79	\$ 519,79	\$ 5.198,51
Cajas cartón	Unidad	\$ 1,50	\$ 92,09	\$ 110,46	\$ 92,09	\$ 128,88	\$ 110,46	\$ 128,88	\$ 220,97	\$ 202,51	\$ 202,51	\$ 184,09	\$ 184,09	\$ 184,09	\$ 1.841,14
Stickers para cajas	Unidad	\$ 0,12	\$ 260,01	\$ 311,90	\$ 260,01	\$ 363,90	\$ 311,90	\$ 363,90	\$ 623,92	\$ 571,79	\$ 571,79	\$ 519,79	\$ 519,79	\$ 519,79	\$ 5.198,51
Cinta embalaje	m	\$ 1,00	\$ 39,72	\$ 47,65	\$ 39,72	\$ 55,60	\$ 47,65	\$ 55,60	\$ 95,32	\$ 87,36	\$ 87,36	\$ 79,41	\$ 79,41	\$ 79,41	\$ 794,22
Film de embalaje	m	\$ 6,00	\$ 359,43	\$ 431,15	\$ 359,43	\$ 503,04	\$ 431,15	\$ 503,04	\$ 862,47	\$ 790,42	\$ 790,42	\$ 718,53	\$ 718,53	\$ 718,53	\$ 7.186,17
TOTAL		\$	\$ 1.011,27	\$ 1.213,07	\$ 1.011,27	\$ 1.415,32	\$ 1.213,07	\$ 1.415,32	\$ 2.426,59	\$ 2.223,88	\$ 2.223,88	\$ 2.021,62	\$ 2.021,62	\$ 2.021,62	\$ 20.218,53

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Dentro de este punto se ubican los costos tanto de los materiales directos como de los indirectos para la elaboración de las unidades según la demanda. Este es proyectado de forma mensual.

Tabla 25 Demanda mensual proyectada

<b>ESTACIONALIDAD</b>	5%	6%	5%	7%	6%	7%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	<b>100%</b>
<b>DEMANDA (UNIDADES)</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>-</b>
Pote de vidrio (200 g)	2190	2627	2190	3065	2627	3065	5255	4816	4816	4378	4378	4378	-
1% Samplig/lanzamiento	22	26	22	31	26	31	53	48	48	44	44	44	<b>438</b>
2% Merma	44	53	44	61	53	61	105	96	96	88	88	88	<b>876</b>
<b>TOTAL (UNIDADES)</b>	<b>2124</b>	<b>2548</b>	<b>2124</b>	<b>2973</b>	<b>2548</b>	<b>2973</b>	<b>5097</b>	<b>4672</b>	<b>4672</b>	<b>4247</b>	<b>4247</b>	<b>4247</b>	<b>42471</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

La demanda se la ha estimado por la capacidad de producción anual y se la ha dividido porcentualmente según la conveniencia de venta.

Tabla 26 Nómina de producción y administrativa

12 12 394 8,33% 24 11,15%									
NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA	ACACIONE	PORTE PATRONA	SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo p	Jefe de producción y control de calidad	950,00	50,00	83,33	32,83	83,30	41,67	111,50	1352,63
Contrato individual de trabajo p	OPERARIO 1	394,00	30,00	35,33	32,83	35,32	17,67	47,28	592,43
		<b>1344,00</b>	<b>80,00</b>	<b>118,67</b>	<b>65,67</b>	<b>118,62</b>	<b>59,33</b>	<b>158,78</b>	<b>1945,06</b>
CARGO	SUELDO AÑO 1	SUELDO AÑO 2	SUELDO AÑO 3	SUELDO AÑO 4	SUELDO AÑO 5				
JEFE DE OPERARIO	15232,00	17101,53	18078,23	19110,72	20202,17				
OPERARIO 1	6685,31	7490,95	7918,78	8371,03	8849,12				
	<b>21917,31</b>	<b>24592,48</b>	<b>25997,01</b>	<b>27481,75</b>	<b>29051,29</b>				
NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA	ACACIONE	PORTE PATRONA	SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo p	Gerente	1200,00	50,00	100,00	32,83	99,96	50,00	133,80	1666,59
Contrato individual de trabajo p	Auxiliar de servicios generales	394,00	60,00	32,83	32,83	32,82	16,42	43,93	612,83
Contrato individual de trabajo p	Asistente	450,00	50,00	37,50	32,83	37,49	18,75	50,18	676,74
		<b>2044,00</b>	<b>160,00</b>	<b>170,33</b>	<b>98,50</b>	<b>170,27</b>	<b>85,17</b>	<b>227,91</b>	<b>2956,17</b>
CARGO	SUELDO AÑO 1	SUELDO AÑO 2	SUELDO AÑO 3	SUELDO AÑO 4	SUELDO AÑO 5				
Gerente	18799,60	21072,80	22276,31	23548,56	24893,46				
Auxiliar de servicios generales	6960,17	7751,52	8194,23	8662,22	9156,93				
Asistente	7671,10	8559,03	9047,85	9564,60	10110,85				
	<b>33430,87</b>	<b>37383,36</b>	<b>39518,39</b>	<b>41775,37</b>	<b>44161,24</b>				

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Se ha considerado inicialmente un grupo de trabajo acorde a la demanda y capacidad de producción y siempre tomando en cuenta todos los beneficios sociales que se estipula en la ley ecuatoriana.

## 5.7. Estructura de costos

### Plan de producción

Tabla 27 Plan de producción

M A P T R E I R M I A A	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Inventario Inicial	\$ -	\$ 1.901	\$ 1.585	\$ 2.218	\$ 1.901	\$ 2.218	\$ 3.803	\$ 3.486	\$ 3.486	\$ 3.169	\$ 3.169	\$ 3.169
	Compras	\$ 3.170	\$ 1.901	\$ 1.585	\$ 2.218	\$ 1.901	\$ 2.218	\$ 3.803	\$ 3.486	\$ 3.486	\$ 3.169	\$ 3.169	\$ 3.169
	<b>Total de Materias Primas</b>	<b>\$ 3.170</b>	<b>\$ 3.803</b>	<b>\$ 3.170</b>	<b>\$ 4.437</b>	<b>\$ 3.803</b>	<b>\$ 4.437</b>	<b>\$ 7.607</b>	<b>\$ 6.971</b>	<b>\$ 6.971</b>	<b>\$ 6.337</b>	<b>\$ 6.337</b>	<b>\$ 6.337</b>
<b>MANO DE OBRA</b>	Mano de Obra Directa	\$ 1.826,44	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826	\$ 1.826
<b>Costos de Fabricación</b>	Costos de Fabricación	\$ 1.011	\$ 1.213	\$ 1.011	\$ 1.415	\$ 1.213	\$ 1.415	\$ 2.427	\$ 2.224	\$ 2.224	\$ 2.022	\$ 2.022	\$ 2.022
<b>Total Costo Variable de Producción</b>		<b>\$ 6.008</b>	<b>\$ 6.842</b>	<b>\$ 6.008</b>	<b>\$ 7.678</b>	<b>\$ 6.842</b>	<b>\$ 7.678</b>	<b>\$ 11.860</b>	<b>\$ 11.022</b>	<b>\$ 11.022</b>	<b>\$ 10.185</b>	<b>\$ 10.185</b>	<b>\$ 10.185</b>
<b>Costos fijos totales</b>		<b>\$ 4.230,91</b>											
<b>costo / Kg.</b>		<b>\$ 22,88</b>	<b>\$ 20,63</b>	<b>\$ 22,88</b>	<b>\$ 19,02</b>	<b>\$ 20,63</b>	<b>\$ 19,02</b>	<b>\$ 14,99</b>	<b>\$ 15,50</b>	<b>\$ 15,50</b>	<b>\$ 16,12</b>	<b>\$ 16,12</b>	<b>\$ 16,12</b>
<b>Costos Unitario por envase</b>		<b>\$ 4,82</b>	<b>\$ 4,35</b>	<b>\$ 4,82</b>	<b>\$ 4,01</b>	<b>\$ 4,35</b>	<b>\$ 4,01</b>	<b>\$ 3,16</b>	<b>\$ 3,27</b>	<b>\$ 3,27</b>	<b>\$ 3,39</b>	<b>\$ 3,39</b>	<b>\$ 3,39</b>
<b>Costos Unitarios Individuales</b>	Costo Unit. MP	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45
	Costo Unit. Mano de Obra	\$ 79,81	\$ 88,52	\$ 79,81	\$ 96,03	\$ 88,52	\$ 96,03	\$ 121,86	\$ 117,82	\$ 117,82	\$ 113,32	\$ 113,32	\$ 113,32
	Costo Unit. Gastos de Fabricación	\$ 44,19	\$ 58,80	\$ 44,19	\$ 74,42	\$ 58,80	\$ 74,42	\$ 161,91	\$ 143,46	\$ 143,46	\$ 125,43	\$ 125,43	\$ 125,43

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

El plan de producción determina los costos unitarios por mes con una proyección anual, derivado de la demanda con la que se irá produciendo la mantequilla de aguacate.

## Margen de ganancia estimada

Tabla 28 Margen de ganancia del proyecto

	2%		2%		3%	
	<b>PRECIO DE VENTA</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costos variables	105.516,21	108.692,25	108.692,25	108.692,25	108.692,25	
Costos fijos	72.688,18	79.837,77	83.914,98	88.210,52	92.736,43	
<b>Costos totales</b>	<b>178.204,39</b>	<b>188.530,02</b>	<b>192.607,23</b>	<b>196.902,77</b>	<b>201.428,68</b>	
Producción anual	43785	44661	45554	46921	48328	
Costos unitario de venta	4,07	4,22	4,23	4,20	4,17	
Margen ganancia 34,0%			36%	38%	40%	
<b>Precio de venta</b>	<b>5,45</b>	<b>5,66</b>	<b>5,75</b>	<b>5,79</b>	<b>5,84</b>	

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Se ha considerado un margen de utilidad en los dos primeros años de un 34%, pero acorde a la evolución del mercado, se pretende ajustar entre un 36% y 40% en beneficio de la empresa. En el primer año el PVP final será de \$5,45 para la unidad de mantequilla de aguacate de 200gr.

## Ingreso por ventas

Tabla 29 Ingreso por ventas del proyecto

	2%		2%		3%	
	<b>INGRESOS POR VENTA</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PRECIO DE VENTA	5,45	5,66	5,75	5,79	5,84	
DEMANDA PROYECTADA	42.471	43.320,88	44.187,30	45.512,92	46.878,30	
<b>VENTAS</b>	<b>231.630,07</b>	<b>245.051,32</b>	<b>254.087,46</b>	<b>263.574,05</b>	<b>273.540,15</b>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Precio EXW	6,82	7,19	7,55	8,08	8,60	
Precio FOB	5,45	5,66	5,75	5,79	5,84	
Precio CIF	7,66	8,03	8,39	8,92	9,44	
Precio DDP	8,77	9,14	9,51	10,04	10,55	

## Demanda proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Precio EXW	289.546,16	311.408,01	333.707,09	367.824,69	402.965,81	
Precio FOB	231.630,07	245.051,32	254.087,46	263.574,05	273.540,15	
Precio CIF	325.302,72	347.879,70	370.908,21	406.141,85	442.432,49	
Precio DDP	372.602,72	396.125,70	420.119,13	456.829,09	494.640,35	

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Los ingresos esperados por ventas serán de \$195.441,99 en el primer año, pero que irá en aumento según el cumplimiento del plan de producción y ventas.

### Envío de cajas por contenedor

Tabla 30 Cajas por contenedor

#### CAJAS EN UN CONTENEDOR

<b>ANCHO DE CAJA</b>	40	CMS
<b>LARGO DE CAJA</b>	48	CMS
<b>ALTO DE CAJA</b>	18	CMS
<b>UNIDADES POR CAJA</b>	36	

<b>Tipo de Contenedor</b>	<b>Total Cajas</b>	<b>Total Unidades</b>
<b>Contenedor 20ft</b>	780	28080

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

El lote de unidades que pueden incluirse en el contenedor será acorde a la producción previa determinada por la demanda de los primeros meses.

### 5.7. Estructura organizacional requerida

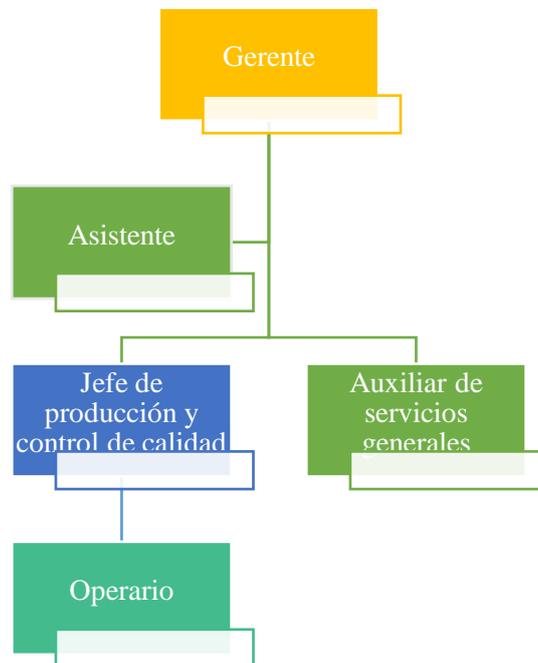


Figura 21 Estructura organizacional del proyecto. Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

## 6. Evaluación financiera del proyecto

### 6.1. Presupuesto

Tabla 31 Inversión de activos fijos

ACTIVO FIJO				
Equipo de Planta	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
Lavado y desinfección	1.790,51	1	1.790,51	10
Despulpadora industrial	895,26	1	895,26	10
Emulsificadora y Homogenizadora	1.044,46	1	1.044,46	10
Cámara de Refrigeración	2.338,14	1	2.338,14	10
Tanque de mezclador	746,05	1	746,05	10
Etiquetadora semiautomática	352,13	1	352,13	10
Balanza industrial	358,10	1	358,10	10
Lavadero de dos pozas	1.000,00	1	1.000,00	10
<b>TOTAL</b>			<b>8.524,65</b>	

Equipo de oficina	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
Escritorio	120,00	2	240,00	10
Silla ejecutiva	100,00	1	100,00	10
Silla de oficina	77,62	1	77,62	10
Silla de espera (Dual)	85,00	1	85,00	10
Sillas plásticas	30,06	4	120,24	10
Archivadores	65,00	2	130,00	10
Teléfono inalámbrico	60,92	1	60,92	10
Split de 36000 BTU	1.100,00	2	2.200,00	10
Split de 9000 BTU	500,00	1	500,00	10
Teléfono alámbrico convencional	52,36	1	52,36	10
<b>TOTAL</b>			<b>3.566,14</b>	

Equipo de computación	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
2 Computadora de Escritorio	630,00	2	1.260,00	3
1 Laptop	615,00	1	615,00	3
1 Impresora	243,00	1	243,00	3
<b>TOTAL</b>			<b>2.118,00</b>	

Vehículo	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
Camión Kia K3000 Turbo Intercooler	17.590,00	1	17.590,00	5
<b>TOTAL</b>			<b>17.590,00</b>	

ACTIVO FIJO	
Equipo de Planta	8.524,65
Equipo de oficina	3.566,14
Equipo de computación	2.118,00
Vehículo	17.590,00
<b>TOTAL</b>	<b>31.798,79</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Se tiene como presupuesto de inversión entre activos fijos un total de \$31.798,79 en donde se incluye los equipos de planta, de oficina, computación y un vehículo.

Tabla 32 inversión de activo intangible

<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		
<b>Gastos de constitución</b>	<b>COSTO</b>	<b>AMORTIZABLE</b>
Permisos y licencias	4.000,00	5 AÑOS
Gastos de organización	1.000,00	
Otros gastos	500,00	
<b>TOTAL</b>	<b>5.500,00</b>	

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Los activos intangibles lo componen los permisos de producción del producto, así como los requisitos de venta, además de gastos de organización y otros gastos que pueden existir en el proceso de la operatividad de la empresa.

## 6.2. Proyección de ingresos y gastos

Tabla 33 Costos variables

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos variables	105.516,21	108.692,25	108.692,25	108.692,25	108.692,25

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Tabla 34 Costos fijos

<b>GASTOS/COSTOS FIJOS</b>							
<b>% de Aumento de precios anual</b>	<b>3,01%</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
ARRIENDO DE OFICINA		650,00	7.800,00	8.034,78	8.276,63	8.525,75	8.782,38
SERVICIOS BÁSICOS		100,00	1.200,00	1.236,12	1.273,33	1.311,65	1.351,14
SUMINISTROS DE OFICINA		40,00	480,00	494,45	509,33	524,66	540,45
SUMINISTRO DE ASEO Y LIMPIEZA		50,00	600,00	618,06	636,66	655,83	675,57
PUBLICIDAD		120,00	1.440,00	1.483,34	1.527,99	1.573,99	1.621,36
MANTENIMIENTO		35,00	420,00	432,64	445,66	459,08	472,90
SERVICIOS PRESTADOS CONTADOR		450,00	5.400,00	5.562,54	5.729,97	5.902,44	6.080,11
SALARIOS PRODUCCIÓN		1.826,44	21.917,31	24.592,48	25.997,01	27.481,75	29.051,29
SALARIOS ADMINISTRATIVOS		2.785,91	33.430,87	37.383,36	39.518,39	41.775,37	44.161,24
<b>Total gastos</b>		<b>6.057,35</b>	<b>72.688,18</b>	<b>79.837,77</b>	<b>83.914,98</b>	<b>88.210,52</b>	<b>92.736,43</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

La proyección de los costos fijos y variables se basan en una inflación promedio de los últimos años, la cual dio como resultado el ser del 3,01%.

### 6.3. Plan de inversión y fuentes de financiamiento (establezca inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento).

Tabla 35 Inversión total inicial

INVERSIÓN TOTAL		% DE INVERSIÓN
Inversión en activo fijos	31.798,79	27,70%
Gastos de constitución	5.500,00	4,79%
Capital de trabajo	77.500,00	67,51%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>114.798,79</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

La inversión inicial será de \$114.798,79, en el que se encuentran todos los valores de activos fijos e intangibles, así como la consideración de un capital de trabajo.

El plan de financiamiento será logrado por medio de la CFN, con el 11,58% de interés anual a cinco años plazo, sobre un préstamo de \$109.798,79.

### 6.4. Evaluación del proyecto

Tabla 36 Estado de resultados y flujo de efectivo

ESTADO DE RESULTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		231.630,07	245.051,32	254.087,46	263.574,05	273.540,15
COSTOS VARIABLES DIRECTOS		63.380,36	65.288,11	67.253,28	69.277,61	71.362,86
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>168.249,71</b>	<b>179.763,21</b>	<b>186.834,17</b>	<b>194.296,44</b>	<b>202.177,28</b>
COSTOS VARIABLES INDIRECTOS		20.218,53	20.827,11	21.454,01	22.099,77	22.764,98
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>148.031,17</b>	<b>158.936,10</b>	<b>165.380,16</b>	<b>172.196,67</b>	<b>179.412,30</b>
COSTOS FIJOS		72.688,18	79.837,77	83.914,98	88.210,52	92.736,43
DEPRECIACIÓN		5.433,08	5.433,08	5.433,08	4.727,08	4.727,08
AMORTIZACIÓN		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>68.809,91</b>	<b>72.565,24</b>	<b>74.932,10</b>	<b>78.159,06</b>	<b>80.848,79</b>
INTERES		11.224,06	9.205,86	6.953,96	4.441,29	1.637,66
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>		<b>57.585,85</b>	<b>63.359,38</b>	<b>67.978,14</b>	<b>73.717,77</b>	<b>79.211,14</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	15%	8.637,88	9.503,91	10.196,72	11.057,67	11.881,67
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>48.947,97</b>	<b>53.855,47</b>	<b>57.781,42</b>	<b>62.660,11</b>	<b>67.329,47</b>
IMPUESTO	22%	10.768,55	11.848,20	12.711,91	13.785,22	14.812,48
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-</b>	<b>46.817,30</b>	<b>51.511,18</b>	<b>55.266,23</b>	<b>59.932,55</b>
(+)DEPRECIACIÓN		-	5.433,08	5.433,08	4.727,08	4.727,08
(+)AMORTIZACIÓN		-	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		<b>-</b>	<b>53.350,38</b>	<b>58.044,26</b>	<b>61.799,31</b>	<b>65.759,63</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>						
Inversión en activo fijos		(31.798,79)				
Gastos de constitución		(5.500,00)				
Capital de trabajo		(77.500,00)				
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN</b>		<b>(114.798,79)</b>	<b>53.350,38</b>	<b>58.044,26</b>	<b>61.799,31</b>	<b>65.759,63</b>
<b>FINANCIACION</b>						
BANCOS		109.798,79	(17.428,27)	(19.446,46)	(21.698,36)	(24.211,03)
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIADO</b>		<b>(5.000,00)</b>	<b>35.922,11</b>	<b>38.597,79</b>	<b>40.100,95</b>	<b>43.211,07</b>
APORTE SOCIAL		7.427,46				
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>2.427,46</b>	<b>35.922,11</b>	<b>38.597,79</b>	<b>40.100,95</b>	<b>43.211,07</b>

<b>TIR</b>	<b>42,74%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 185.240,54</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Al tener la estimado global de los montos necesarios para el inicio de las operaciones, así como del sostenimiento económico, dio una utilidad neta de \$46.817,30 en el año uno y que irá en crecimiento paulatinamente según las actividades realizadas. Con esta información se tiene finalmente que el proyecto es viable, al contar con un TIR del 42,74% y un VAN de \$185.240,54.

Tabla 37 Balance general

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO GENERADO	2.427,46	38.349,57	76.947,36	117.048,31	158.596,90	201.807,97
CAJA	77.500,00	77.500,00	77.500,00	77.500,00	77.500,00	77.500,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>79.927,46</b>	<b>115.849,57</b>	<b>154.447,36</b>	<b>194.548,31</b>	<b>236.096,90</b>	<b>279.307,97</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
ACTIVO INTANGIBLE	5.500,00	4.400,00	3.300,00	2.200,00	1.100,00	-
ACTIVOS FIJOS	31.798,79	31.798,79	31.798,79	31.798,79	31.798,79	31.798,79
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	5.433,08	10.866,16	16.299,24	21.026,32	25.753,40
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.298,79</b>	<b>30.765,71</b>	<b>24.232,63</b>	<b>17.699,55</b>	<b>11.872,47</b>	<b>6.045,40</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>117.226,25</b>	<b>146.615,28</b>	<b>178.679,99</b>	<b>212.247,86</b>	<b>247.969,38</b>	<b>285.353,36</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
CREDITO BANCARIO	109.798,79	92.370,52	72.924,06	51.225,70	27.014,67	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>109.798,79</b>	<b>92.370,52</b>	<b>72.924,06</b>	<b>51.225,70</b>	<b>27.014,67</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTE SOCIAL	7.427,46	7.427,46	7.427,46	7.427,46	7.427,46	7.427,46
UTILIDADES RETENIDAS	-	46.817,30	98.328,48	153.594,70	213.527,25	277.925,91
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7.427,46</b>	<b>54.244,76</b>	<b>105.755,93</b>	<b>161.022,16</b>	<b>220.954,71</b>	<b>285.353,36</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>117.226,25</b>	<b>146.615,28</b>	<b>178.679,99</b>	<b>212.247,86</b>	<b>247.969,38</b>	<b>285.353,36</b>
<b>AUDITORIA</b>						
ACTIVO	117.226,25	146.615,28	178.679,99	212.247,86	247.969,38	285.353,36
PASIVO+ PATRIMONIO	117.226,25	146.615,28	178.679,99	212.247,86	247.969,38	285.353,36
<b>AUDITORIA = ACT - (PAS+PATRI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Con el balance general se puede conocer el correcto manejo de las operaciones de la empresa durante el periodo proyectado.

Tabla 38 PAYBACK o Retorno de la inversión

<b>Tasa de descuento</b>	<b>11,58%</b>
--------------------------	---------------

<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FLUJO DE CAJA	(114.798,79)	53.350,38	58.044,26	61.799,31	65.759,63	70.225,73
FC DESCONTADO	(114.798,79)	47.813,57	46.621,53	44.486,12	42.424,22	40.603,60
DESCONTADO ACUMULADO	(114.798,79)	(66.985,22)	(20.363,69)	24.122,43	66.546,65	107.150,25

<b>PAYBACK</b>	<b>2,46</b>
----------------	-------------

Periodo anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	20.363,69
Flujo de Caja en el siguiente periodo	44.486,12

Elaborado por: Denisse Plaza (2019)

Según lo estimado, el retorno de la inversión se logrará a los 2 años 5 meses de iniciar las operaciones y que no existan mayores contratiempos.

## **7. Conclusiones**

El mercado alemán es atractivo para la llegada de nuevos productos como lo es la mantequilla de aguacate, ya que el consumidor final tiene una tendencia de consumo de productos saludables y orgánicos.

El puerto de Hamburgo es una ruta de acceso ya conocida por el mercado de oferta ecuatoriana, por lo que es viable iniciar por este punto de destino. Existe otro puerto, pero este tiene entre uno o dos días de diferencia con retraso con Hamburgo.

Alemania se convirtió en un mejor mercado de participación en comparación con Francia, en donde existen mayores restricciones que fueron evaluadas para la entrada internacional de la mantequilla de aguacate.

El costo de producción unitario de la mantequilla de aguacate es el esperado para tener un margen de ganancia aceptable y a su vez que el precio de venta al público sea atractivo para el consumidor final.

## Bibliografía

- Aguacates Nevado. (20 de Junio de 2019). *Aguacate Nevado*. Obtenido de Aguacates Nevado:  
<http://www.aguacatesnevado.com/AcercaDeNosotros>
- Andrade, L. (26 de 02 de 2018). *Productos orgánicos ecuatorianos logran millonarias expectativas de venta en feria internacional*. Obtenido de El Ciudadano:  
<http://www.elciudadano.gob.ec/productos-organicos-ecuatorianos-logran-millonarias-expectativas-de-venta-en-feria-internacional/>
- Banco Santander. (Mayo de 2019). Obtenido de Trade Portal:  
<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/tramites-aduaneros-importacion>
- Bio Siegel. (24 de Abril de 2019). *¿Puedo usar la etiqueta orgánica para etiquetar mis productos?* Obtenido de Web site de Bio Siegel: <http://www.bio-siegel.de/english/homepage/>
- Carrefour. (2017). Obtenido de <https://www.carrefour.es/supermercado/guacamole-mediterraneo-frudel/R-530362910/p>
- Centro de Comercio Internacional. (s.f.). Obtenido de <http://www.intracen.org/itc/sectores/productos-ecologicos/>
- CIA. (19 de Abril de 2019). *Germany*. Obtenido de Central Intelligence Agency:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
- Coface. (08 de Marzo de 2018). *Riesgo País Alemania*. Obtenido de Coface:  
<http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/evaluacion-riesgo-pais-alemania/>
- Coface for Trade . (Febrero de 2019). Obtenido de Evaluación de Riesgo:  
<https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany>
- Cultura Orgánica. (25 de 10 de 2017). Obtenido de <http://www.culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=156>
- Datosmacro. (19 de Abril de 2019). *Alemania: Economía y demografía*. Obtenido de Datosmacro:  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>
- Datosmacro. (17 de Mayo de 2019). *Cambio Euro*. Obtenido de Datosmacro:  
<https://datosmacro.expansion.com/divisas/zona-euro>
- Datosmacro. (25 de Agosto de 2019). *Datosmacro de Alemania*. Obtenido de Datosmacro web site: <https://www.datosmacro.com/paises/alemania>

DECCO. (27 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.deccopostharvest.com/mercado-global-los-aguacates/>

Diario del Exportador. (s.f.). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/certificaciones-y-etiquetas-organicas.html>

Diario Oficial de la Unión Europea. (29 de Octubre de 2008). *Etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios*. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:285:0009:0012:ES:PDF>

Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de Marzo 2000. (19 de Marzo de 2000). *Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de Marzo 2000*. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/consleg/2000/L/02000L0013-20070112-es.pdf>

Directiva de Parlamento Europeo. (14 de Noviembre de 2003). *Requisitos respecto a la indicación de los ingredientes presentes en los productos alimenticios. Etiquetado*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/fl\\_com2003-89\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/fl_com2003-89_es.pdf)

Ecoinventos. (s.f.). Obtenido de <https://ecoinventos.com/beneficios-propiedades-usos-aguacate/>

Ecuador Inmediato. (25 de 02 de 2018). *Cooperación alemana en Ecuador inauguró nueva sede en Quito*. Obtenido de Ecuador Inmediato: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818833186](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818833186)

El Comercio. (10 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de Alemania, sociocomercial de Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/alemania-ecuador-comercio-unioneuropa-exportaciones.html>

El País. (9 de Mayo de 2018). *Europa se rinde al aguacate*. Obtenido de Diario El País: [https://elpais.com/economia/2018/05/09/actualidad/1525873359\\_380300.html](https://elpais.com/economia/2018/05/09/actualidad/1525873359_380300.html)

El Universal. (17 de Marzo de 2017). *¿Qué comen los alemanes? Encuesta revela sus preferencias*. Obtenido de El Mercurio: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2017/03/17/que-comen-los-alemanes-encuesta-revela-sus-preferencias>

Embajada de Alemania. (19 de Abril de 2019). *Sistema de Gobierno de Alemania*. Obtenido de Embajada de Alemania: <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.XOHoD1JKjDc>

*Euromonitor*. (2018). Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (19 de Abril de 2019). *Alemania*. Obtenido de Euromonitor: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (16 de Mayo de 2019). *Magazine Euromonitor*. Obtenido de Euromonitor: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/homemain>

European Commission. (12 de Junio de 2019). *Organic Farming*. Obtenido de Web site of the Europe Union: [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home\\_es](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home_es)

European Commission. (s.f.). *Agriculture and Rural Development* . Obtenido de [https://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/organic-certification\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/organic-certification_en)

Fair Trade. (24 de Abril de 2019). *Comercio Justo*. Obtenido de Fair Trade International: <http://www.fairtrade.net/>

Federal Ministry of Food and Agriculture. (s.f.). Obtenido de [https://www.bmel.de/EN/Agriculture/Market-Trade-Export/market-trade-export\\_node.html;jsessionid=352A4212CC4D3ADAC7A2FB73DBE0582D.2\\_cid385](https://www.bmel.de/EN/Agriculture/Market-Trade-Export/market-trade-export_node.html;jsessionid=352A4212CC4D3ADAC7A2FB73DBE0582D.2_cid385)

FreshPlaza. (8 de Junio de 2018). *Resumen del mercado global del aguacate*. Obtenido de FreshPlaza: <https://www.freshplaza.es/article/3116572/resumen-del-mercado-global-del-aguacate/>

Frischemarkte Deutschland. (s.f.). Obtenido de [http://www.grossmaerkte.org/tour\\_berlin.html](http://www.grossmaerkte.org/tour_berlin.html)

Frumaco S.L. (20 de Junio de 2019). *Guacamole Frudel*. Obtenido de Frumaco S.L: <http://www.frumaco.com/#empresa>

Fundación Universia. (17 de Mayo de 2019). *Cultura y tradiciones*. Obtenido de Universia: <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/alemania/vivir/cultura-tradiciones/1145>

Geodatos. (2018). *Distancia entre Ecuador y Alemania*. Obtenido de Geodatos: <https://www.geodatos.net/distancias/paises/de-ecuador-a-alemania>

Global Gap. (14 de Mayo de 2019). *Certificación Global Gap*. Obtenido de Global Gap: [http://www.globalgap.org/cms/front\\_content.php?idcat=9](http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=9)

iContainers. (20 de Abril de 2018). *Cotizaciones de containers*. Obtenido de iContainers: <https://www.icontainers.com/es/cotizaciones/FCL/ECGYE/PORT/EC/DEHAM/PORT/DE/?dv20=1&dv40=0&hc40=0>

- International Monetary Fund. (19 de Marzo de 2019). *Report for Selected Countries and Subjects. Germany*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=48&pr.y=15&sy=2017&ey=2024&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=134&s=PCPI&grp=0&a>
- La actualidad de Alemania. (19 de Abril de 2019). *Política de Alemania*. Obtenido de La actualidad de Alemania: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/system/files/.../tatsachen\\_2018\\_spa.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/system/files/.../tatsachen_2018_spa.pdf)
- La Perla Orgánicos. (20 de Junio de 2019). *Mantequilla de aguacate La Perla*. Obtenido de La Perla Orgánicos: <http://www.laperlaorganicos.com.co/nosotros.html>
- La República. (27 de 02 de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2018/02/27/productos-organicos-de-ecuador-generan-expectativa-de-96-millones-de-dolares/>
- Logistics Performance Index. (4 de Octubre de 2016). *Logistics Performance Index*. Obtenido de [https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf)
- Mallol., L. (4 de Junio de 2019). *Frumaco y su pasión por el aguacate*. Obtenido de Qcom: [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/frumaco-y-su-pasion-por-el-aguacate\\_23646\\_2\\_24727\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/frumaco-y-su-pasion-por-el-aguacate_23646_2_24727_0_1_in.html)
- Market Access Map. (s.f.). Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNtmResultDetails.aspx?reporter=276&partner=218&product=1516201000&rank=1&direction=2&rtype=I>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (4 de Enero de 2017). *Plan de desarrollo de los mercados de Alemania, Francia y España POM UE1*. Obtenido de Dirceturcusco: [http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/poms-POM\\_UE1ALE-FRAN-ESP.pdf](http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/poms-POM_UE1ALE-FRAN-ESP.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (16 de Marzo de 2019). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/img/cacao\\_03.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/img/cacao_03.html)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Plan de Desarrollo (PDM) Alemania*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio\_exterior/plan\_exportador/Penx\_2025/PDM/alemania/08.html

Mundo Bonito. (2016). Obtenido de <http://mundobonito.com/aceite-o-mantequilla/>

New York Times . (11 de 2017). Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2017/11/01/francia-mantequilla-escasez-panaderos/>

Norma ISO. (23 de Mayo de 2019). *Norma ISO*. Obtenido de International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.html>

Noticias Bancarias. (12 de Enero de 2019). *El desempleo en Alemania cierra 2018 en mínimos históricos*. Obtenido de Noticias Bancarias: <https://noticiasbancarias.com/economia-y-finanzas/12/01/2019/el-desempleo-en-alemania-cierra-2018-en-minimos-historicos/171761.html>

Noticias Bancarias. (8 de Abril de 2019). *Las exportaciones de Alemania se recortan un 1,3% en febrero*. Obtenido de Noticias Bancarias: <https://noticiasbancarias.com/economia-y-finanzas/08/04/2019/las-exportaciones-de-alemania-se-recortan-un-13-en-febrero/179476.html>

Novel food. (15 de Mayo de 1997). *Novel food*. Obtenido de European Commission: [http://ec.europa.eu/food/food/biotechnology/novelfood/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/biotechnology/novelfood/index_en.htm)

Oficina Federal de Estadísticas de Alemania . (19 de Febrero de 2019). *Año de récord para el comercio exterior alemán*. Obtenido de Revista El Exportador: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2019814155.html?idPais=DE>

Pro Ecuador. (08 de 05 de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/feria-de-productos-organicos-y-naturales-deja-usd-160-mil-en-expectativas-de-ventas-para-ecuador/>

ProChile. (24 de Julio de 2007). *Perfil de mercado producto palta - Alemania*. Obtenido de ProChile: [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1446\\_alemania\\_palta.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1446_alemania_palta.pdf)

ProChile París. (14 de Agosto de 2017). *Productos Orgánicos en Francia*. Obtenido de ProChile: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/tendencias\\_productos\\_organicos\\_francia.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/tendencias_productos_organicos_francia.pdf)

- ProChile, Francia. (2017). *ProChile*. Obtenido de Productos Orgánicos en Francia: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/tendencias\\_productos\\_organicos\\_francia.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/tendencias_productos_organicos_francia.pdf)
- ProColombia. (24 de Agosto de 2019). *Mincomercio Industria y Turismo*. Obtenido de Colombiatrade: <http://www.colombiatrade.com.co/node/1093>
- ProEcuador. (29 de Marzo de 2018). *Perfil logístico de Alemania*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-alemania-2017/>
- ProEcuador. (30 de Agosto de 2019). *Guía Comercial Francia*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-de-francia/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (21 de Enero de 2015). *Auge de alimentos orgánicos en Alemania*. Obtenido de Procomer: [https://centralamericadata.com/es/article/home/Auge\\_de\\_alimentos\\_organicos\\_en\\_Alemania](https://centralamericadata.com/es/article/home/Auge_de_alimentos_organicos_en_Alemania)
- Recomendación de la Comisión 97/618/CE de Julio 1997. (16 de Septiembre de 1997). *Recomendación de la Comisión 97/618/CE de Julio 1997*. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997H0618:ES:HTML>
- Reglamento (CE) n° 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de enero de 1997 sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios. (14 de Febrero de 1997). *Reglamento (CE) n° 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de enero de 1997 sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios*. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997R0258:es:HTML>
- Reglamento (UE) No. 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de Octubre 2011. (25 de Octubre de 2011). *Reglamento (UE) No. 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de Octubre 2011*. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:ES:PDF>
- Regulación (CE) No. 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de Enero 2002. (28 de Enero de 2002). *Regulación (CE) No. 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de Enero 2002*. Obtenido de Diario Oficial de las Comunidades Europeas: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>
- Regulación (CE) No. 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de Abril 2004. (29 de Abril de 2004). *Regulación (CE) No. 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de Abril de 2004*.

2004. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:ES:PDF>
- Santander Trade Portal. (12 de Mayo de 2019). *Alemania: Inversión Extranjera*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/inversion-extranjera>
- Santander Trade Portal. (12 de Mayo de 2019). *Alemania: Presentación general*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general>
- Secretaría de Estado de Comercio. (29 de Mayo de 2019). *Información del Mercado: Alemania*. Obtenido de Gobierno de España: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=DE>
- Solunion. (26 de Abril de 2018). *Boletín riesgo país Francia*. Obtenido de Solunion: <https://www.solunion.com/descargas/boletin-riesgo-pais-2542018/>
- Sputnik Mundo. (05 de Mayo de 2019). El debilitamiento de Europa: cómo se derrumba la economía alemana. *Sputnik* .
- Terravocado. (20 de Junio de 2019). *Pulpa de aguacate Terravocado*. Obtenido de Terravocado: <http://www.terravocado.com/nosotros>
- Trade Map. (31 de Diciembre de 2018). *Importación de productos de grasa y aceite vegetal y animal a nivel mundial*. Obtenido de TRade Map: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||151620||6|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||151620||6|1|1|1|1|2|1|1)
- Trade Map. (2018). *Trade Map*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||151620||6|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||151620||6|1|1|1|1|2|1|1)
- Universia, F. (17 de Mayo de 2019). *Husos horarios Alemania*. Obtenido de Universia: <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/alemania/vivir/husos-horarios/1140>

## Anexos

### Anexo 1 Ejemplos de permiso de funcionamiento

 **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria** 

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,  
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2018-14.1.16.4-0000384**

Nombre o Razón Social del establecimiento: VELEZ DIAZ KARLA MARCELA  
Nombre del Propietario o Representante Legal: VELEZ DIAZ KARLA MARCELA  
Número del RUC del establecimiento: 0917380677001 Establecimiento N°: 1  
Provincia: GUAYAS  
Cantón: GUAYAQUIL  
Parroquia: TARQUI  
Sector Referencia: NORTE  
Dirección: CIUDADELA: URB. VIA AL SOL MANZANA: 575 NUMERO: SOLAR 5 E INTERSECCION: A DOS CUADRAS DEL PARQUE

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):

- \* 14.1.7.4 ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACION DE CEREALES Y SUS DERIVADOS MICROEMPRESA. Riesgo: Medio
- \* 14.1.16.4 ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CONTEMPLADOS ANTERIORMENTE MICROEMPRESA. Riesgo: Bajo
- \* 14.1.3.4 ESTABLECIMIENTOS PARA LA ELABORACION Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, TUBERCULOS, RAICES, SEMILLAS, OLEAGINOSAS Y SUS DERIVADOS MICROEMPRESA. Riesgo: Medio

Fecha de Emisión: 11-06-2018  
Fecha de Vigencia: 11-06-2019  
Total pago: 0.00  
Estado: **VIGENTE**

 **MSP** Ministerio de Salud Pública 

**Dra. Hempen Lorena Zambrano Sáenz de Viteri**

## Anexo 2 Ficha del Sorbato de potasio



### Nutri-Shield, Inc. Sorbato de Potasio NS-150

---

#### **Proceso Tecnológico Nutri-Shield**

Utilizando un adecuado proceso de desodorización, Nutri-shield elimina los sabores y olores que normalmente se asocian con el Sorbato de Potasio. La tecnología de Nutri-shield, cuando se aplica en los preservantes de alimentos, ofrece una nueva generación de productos para utilizar en las formulaciones en la industria de alimentos

#### **Beneficios del Producto**

NS-150 es un preservante desodorizado efectivo contra las levaduras, moho y bacterias hasta un pH de 6.5. Después del proceso de desodorización, el NS-150 no va a dar color, olor y el típico sabor químico asociado con este producto.

➤ **Sorbato de Potasio** – Efectivo hasta un pH de 6.5 contra las levaduras y moho. Es inefectivo contra algunos tipos de bacteria. (CFR 182.3640)

#### **Aplicaciones Típicas**

NS-150 ha probado ser efectivo en los siguientes procesos::

- Productos de panadería
- Tortas y galletas
- Productos lácteos
- Bebidas

#### **Niveles de aplicación**

NS-150 se aplica del 0.05% to 0.10% del peso del producto final.

#### **Características:**

Color: Blanco (libre de otras decoloraciones).  
Forma: Polvo  
GRAS (Generalmente reconocido como seguro)  
Certificación: Kosher

#### **Empaque y almacenaje**

Nutri-Shield NS-150 viene en un empaque sellado al calor de varias capas de papel kraft y una capa de aluminio interna.

Peso por funda: 50 libras/ 22.7 kg peso neto.

Almacenar en un lugar fresco y seco fuera de la luz directa del sol. Mantener las bolsas fuertemente cerradas después de abrirlas. La vida útil es 12 meses.

#### **Etiquetado**

Recomendado: Sorbato de Potasio

Este producto no requiere etiquetado nutricional.

---

Distribuido por Distribuidora Descalzi S.A.

### Anexo 3 Ficha del Ácido cítrico

<b>NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA Y/O INSUMO</b>	<b>Ácido Cítrico</b>	
<b>PROVEEDOR</b>		
<b>DESCRIPCION FISICA DEL PRODUCTO</b>	Cristales blancos, color en solución: claro y translúcido. Sabor fuerte ácido, sin ningún sabor u olor anormal. Soluble en agua.	
<b>CARACTERISTICAS FISICAS DE LA PRIMA Y/O INSUMO</b>	<b>Color</b>	claro y translúcido
	<b>Olor</b>	anormal
	<b>Sabor</b>	agrio
	<b>pH</b>	≈ 1.7 (10 g/l H <sub>2</sub> O a 20° C).
	<b>Textura</b>	Cristales blancos
<b>CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS DE LA PRIMA Y/O INSUMO</b>	N/A	
<b>ESTADO DE LA PRIMA Y/O INSUMO</b>	Líquido	
	Sólido	polvo
	Gaseoso	
<b>EMPAQUES Y PRESENTACIONES</b>	Fraccionado en bolsas de polietileno.	
<b>CANTIDAD</b>	1Kg.	
<b>INSTRUCCIONES EN LA ETIQUETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frases R: 36 "Irrita los ojos".</li> <li>• Frases S: 26 "En caso de contacto con los ojos, lavarse inmediatamente con abundante agua y acudir a un médico".</li> </ul>	

<b>NUMERO DE REGISTRO SANITARIO (SI APLICA)</b>	N/A	
<b>VIDA UTIL ESPERADA</b>	12	Meses
<b>INFORMACION ADICIONAL</b>	Toxico por inhalación o contacto con la piel. Irritación en ojos y garganta. Los efectos de contacto se pueden presentar en forma retardada. En caso de incendio es combustible, produciendo gases irritantes, corrosivos y/o tóxicos.	
<b>TEMPERATURA DE ALMACENAMIENTO</b>	Ambiente	Fresca alejado de fuentes de calor (entre +5° C y +30° C).
	Refrigeración	
	Congelación	
<b>NORMATIVIDAD QUE RIGE LA PRIMA Y/O INSUMO</b>	Cumple con las especificaciones descritas en USP, FCC y la norma ICONTEC 1979.	
<b>CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar en área ventilada y fresca alejado de fuentes de calor (entre +5° C y +30° C).</li> <li>• Mantenga lejos de productos incompatibles.</li> <li>• Mantenga cerrado con todo su empaque original.</li> <li>• No usar recipientes metálicos.</li> </ul>	

## Anexo 4 Ficha de Goma Xanthan Deosen



**Deosen Biochemical (Ordos) Ltd**

Specs #: DGXG02	Version #: 006	Issue date: 2015.05.01
-----------------	----------------	------------------------

### Ziboxan® F200 Specification

**Ziboxan® F200-Xanthan Gum Food Grade**

**DESCRIPTION:**

Ziboxan®F200 is normal powder xanthan gum produced by fermentation of corn starch and beans protein with *Xanthomonas campestris*, its solutions are neutral, suitable for use in food and food preparations as stabilizer, thickener or emulsifier.

**SPECIFICATION:**

Properties	Specifications
Appearance	cream colored powder
Viscosity (1% solution in 1% KCL)	1200-1600cp
pH (1% solution)	6.0-8.0
Loss on Drying	max. 15%
Ash	max. 13%
Particle size	100% through 80mesh(180micro) Min. 92% through 200mesh (75micro)
V1/V2	1.02-1.45
Nitrogen	max. 1.5%
Ethanol and Isopropanol	max. 500ppm
Pyruvic acid	min. 1.5%
Heavy metal	max. 20ppm
Lead*	max. 2ppm
Arsenic	max. 3ppm
Microbiological	
Total plate count	not more than 2000cfu/g
Yeast/mould	not more than 100cfu/g
E. coli*	absent/25g
Salmonella*	absent/25g

\* : Type test parameters are tested twice a year by the third party.

**PACKAGE:**Carton box or paper bag of 25kg net each or equivalent.

**STORE:**Sealed and stored in cool, dry conditions.

**SHILF LIFE:**It is two years in above conditions.

**QUALITY AND SAFETY ASSURANCE:**

Ziboxan® F200 production is controlled under certified quality system ISO9001 and product safety are ensured by established safety system.

**NOTE:**Kosher Approved;Halal Certified; ISO9001,OHSAS18001and ISO14001 Certified;HACCP Certified;BRC Certified

**REGULATORY COMPLIANCE:** FCC, E415

**REVISION NOTE:**

Add the "ethanol and isopropanol residue max. 500ppm".The loss of drying is changed from max.13% to max. 15%.

## Anexo 5 Plan de financiamiento

FINANCIAMIENTO	% APORTACIÓN	\$ APORTACIÓN	TASA EFECTIVA ANUAL
CFN	95,6%	109.798,79	11,58%
SOCIOS	4,4%	5.000,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>114.798,79</b>	<b>11,58%</b>

PRESTAMO BANCARIO												
	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
SALDO INICIAL	\$	109.798,79	\$	109.798,79	\$	92.370,52	\$	72.924,06	\$	51.225,70	\$	27.014,67
INTERES				11.224,06		9.205,86		6.953,96		4.441,29		1.637,66
PAGO				\$ 28.652,32		\$ 28.652,32		\$ 28.652,32		\$ 28.652,32		\$ 28.652,32
ABONO CAPITAL			\$	17.428,27		19.446,46		21.698,36		24.211,03		27.014,67
SALDO FINAL	\$	109.798,79	\$	92.370,52	\$	72.924,06	\$	51.225,70	\$	27.014,67	\$	-

Periodo	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				\$ 109.798,79	
1	\$ 2.387,69	\$ 1.007,16	\$ 1.380,53	\$ 108.418,26	\$ 1.380,53
2	\$ 2.387,69	\$ 994,50	\$ 1.393,20	\$ 107.025,06	\$ 2.773,73
3	\$ 2.387,69	\$ 981,72	\$ 1.405,98	\$ 105.619,08	\$ 4.179,71
4	\$ 2.387,69	\$ 968,82	\$ 1.418,87	\$ 104.200,21	\$ 5.598,58
5	\$ 2.387,69	\$ 955,81	\$ 1.431,89	\$ 102.768,32	\$ 7.030,47
6	\$ 2.387,69	\$ 942,67	\$ 1.445,02	\$ 101.323,30	\$ 8.475,49
7	\$ 2.387,69	\$ 929,42	\$ 1.458,28	\$ 99.865,03	\$ 9.933,76
8	\$ 2.387,69	\$ 916,04	\$ 1.471,65	\$ 98.393,37	\$ 11.405,42
9	\$ 2.387,69	\$ 902,54	\$ 1.485,15	\$ 96.908,22	\$ 12.890,57
10	\$ 2.387,69	\$ 888,92	\$ 1.498,78	\$ 95.409,44	\$ 14.389,35
11	\$ 2.387,69	\$ 875,17	\$ 1.512,52	\$ 93.896,92	\$ 15.901,87
12	\$ 2.387,69	\$ 861,30	\$ 1.526,40	\$ 92.370,52	\$ 17.428,27
13	\$ 2.387,69	\$ 847,29	\$ 1.540,40	\$ 90.830,12	\$ 18.968,67
14	\$ 2.387,69	\$ 833,17	\$ 1.554,53	\$ 89.275,59	\$ 20.523,20
15	\$ 2.387,69	\$ 818,91	\$ 1.568,79	\$ 87.706,81	\$ 22.091,98
16	\$ 2.387,69	\$ 804,52	\$ 1.583,18	\$ 86.123,63	\$ 23.675,16
17	\$ 2.387,69	\$ 789,99	\$ 1.597,70	\$ 84.525,93	\$ 25.272,86
18	\$ 2.387,69	\$ 775,34	\$ 1.612,36	\$ 82.913,57	\$ 26.885,22
19	\$ 2.387,69	\$ 760,55	\$ 1.627,15	\$ 81.286,43	\$ 28.512,36
20	\$ 2.387,69	\$ 745,62	\$ 1.642,07	\$ 79.644,36	\$ 30.154,43
21	\$ 2.387,69	\$ 730,56	\$ 1.657,13	\$ 77.987,22	\$ 31.811,57
22	\$ 2.387,69	\$ 715,36	\$ 1.672,33	\$ 76.314,89	\$ 33.483,90
23	\$ 2.387,69	\$ 700,02	\$ 1.687,67	\$ 74.627,22	\$ 35.171,57
24	\$ 2.387,69	\$ 684,54	\$ 1.703,15	\$ 72.924,06	\$ 36.874,73
25	\$ 2.387,69	\$ 668,92	\$ 1.718,78	\$ 71.205,28	\$ 38.593,51
26	\$ 2.387,69	\$ 653,15	\$ 1.734,54	\$ 69.470,74	\$ 40.328,05
27	\$ 2.387,69	\$ 637,24	\$ 1.750,45	\$ 67.720,29	\$ 42.078,50
28	\$ 2.387,69	\$ 621,18	\$ 1.766,51	\$ 65.953,78	\$ 43.845,01
29	\$ 2.387,69	\$ 604,98	\$ 1.782,71	\$ 64.171,06	\$ 45.627,73
30	\$ 2.387,69	\$ 588,63	\$ 1.799,07	\$ 62.372,00	\$ 47.426,79
31	\$ 2.387,69	\$ 572,12	\$ 1.815,57	\$ 60.556,43	\$ 49.242,36
32	\$ 2.387,69	\$ 555,47	\$ 1.832,22	\$ 58.724,21	\$ 51.074,58
33	\$ 2.387,69	\$ 538,66	\$ 1.849,03	\$ 56.875,18	\$ 52.923,61
34	\$ 2.387,69	\$ 521,70	\$ 1.865,99	\$ 55.009,19	\$ 54.789,60
35	\$ 2.387,69	\$ 504,59	\$ 1.883,11	\$ 53.126,08	\$ 56.672,71
36	\$ 2.387,69	\$ 487,31	\$ 1.900,38	\$ 51.225,70	\$ 58.573,09
37	\$ 2.387,69	\$ 469,88	\$ 1.917,81	\$ 49.307,89	\$ 60.490,90
38	\$ 2.387,69	\$ 452,29	\$ 1.935,40	\$ 47.372,49	\$ 62.426,30
39	\$ 2.387,69	\$ 434,54	\$ 1.953,16	\$ 45.419,33	\$ 64.379,46
40	\$ 2.387,69	\$ 416,62	\$ 1.971,07	\$ 43.448,26	\$ 66.350,53
41	\$ 2.387,69	\$ 398,54	\$ 1.989,15	\$ 41.459,11	\$ 68.339,68
42	\$ 2.387,69	\$ 380,30	\$ 2.007,40	\$ 39.451,71	\$ 70.347,08
43	\$ 2.387,69	\$ 361,88	\$ 2.025,81	\$ 37.425,90	\$ 72.372,89
44	\$ 2.387,69	\$ 343,30	\$ 2.044,39	\$ 35.381,50	\$ 74.417,29
45	\$ 2.387,69	\$ 324,55	\$ 2.063,15	\$ 33.318,35	\$ 76.480,44
46	\$ 2.387,69	\$ 305,62	\$ 2.082,07	\$ 31.236,28	\$ 78.562,51
47	\$ 2.387,69	\$ 286,52	\$ 2.101,17	\$ 29.135,11	\$ 80.663,68
48	\$ 2.387,69	\$ 267,25	\$ 2.120,44	\$ 27.014,67	\$ 82.784,12
49	\$ 2.387,69	\$ 247,80	\$ 2.139,89	\$ 24.874,77	\$ 84.924,02
50	\$ 2.387,69	\$ 228,17	\$ 2.159,52	\$ 22.715,25	\$ 87.083,54
51	\$ 2.387,69	\$ 208,36	\$ 2.179,33	\$ 20.535,92	\$ 89.262,87
52	\$ 2.387,69	\$ 188,37	\$ 2.199,32	\$ 18.336,60	\$ 91.462,19
53	\$ 2.387,69	\$ 168,20	\$ 2.219,50	\$ 16.117,10	\$ 93.681,69
54	\$ 2.387,69	\$ 147,84	\$ 2.239,86	\$ 13.877,25	\$ 95.921,54
55	\$ 2.387,69	\$ 127,29	\$ 2.260,40	\$ 11.616,85	\$ 98.181,94
56	\$ 2.387,69	\$ 106,56	\$ 2.281,13	\$ 9.335,71	\$ 100.463,08
57	\$ 2.387,69	\$ 85,63	\$ 2.302,06	\$ 7.033,65	\$ 102.765,14
58	\$ 2.387,69	\$ 64,52	\$ 2.323,18	\$ 4.710,48	\$ 105.088,31
59	\$ 2.387,69	\$ 43,21	\$ 2.344,49	\$ 2.365,99	\$ 107.432,80
60	\$ 2.387,69	\$ 21,70	\$ 2.365,99	\$ 0,00	\$ 109.798,79