



TESIS DE POSTGRADO

**AGROINDUSTRIA DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS
COMESTIBLES**

SUSTENTADO POR:

ANA DEL CARMEN APLICANO ANDINO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C. FRANCISCO MORAZAN HONDURAS,
C.A.**

OCTUBRE, 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**AGROINDUSTRIA DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS
COMESTIBLES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
ALEXANDER CABRERA**

**ASESOR TEMÁTICO
HENRY JAVIER OVIEDO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:

**VICTOR HUGO MOLINA
JUAN MARTIN HERNADEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

AGROINDUSTRIA DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS COMESTIBLES

AUTOR:

Ana del Carmen Aplicano Andino

RESUMEN:

El propósito de esta investigación es el análisis de la agroindustria de brotes germinados de semillas en la ciudad de Tegucigalpa, la cual fue realizada tomando como base el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Con el objetivo de identificar y conocer cuál es nivel de competitividad entre empresas rivales, barreras de entrada al mercado para nuevos competidores, la amenaza existente de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y competidores. El enfoque utilizado para el desarrollo de la investigación fue cualitativo, se aplicó la observación, entrevistas y grupo de enfoque. Se determinó el nivel de competencia de los productores en el mercado, las barreras de entrada, los canales de distribución, los productos que actúan como sustitutos y los factores que impulsan o impulsarían la compra y consumo de brotes germinados. La rivalidad entre competidores es baja, las barreras de entrada y amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y compradores es alta.

Palabras claves: agroindustria, brotes germinados, fuerzas competitivas, nivel de competencia.



FACULTAD DE POSTGRADO

AGROINDUSTRY OF OUTBREAKS GERMINATED OF EATABLE SEEDS

AUTHOR:

Ana del Carmen Aplicano Andino

ABSTRACT

The intention of this investigation is the analysis of the agroindustry of outbreaks germinated of seeds in Tegucigalpa's city, which was realized taking as base the model of five competitive forces of Porter. With the aim to identify and know which is a level of competitiveness between companies rivals, barriers of entry to the market for new competitors, the existing threat of products substitutes, bargaining power of the suppliers and competitors. The approach used for the development of the investigation was qualitative, I apply to him the observation, interviews and group of approach. I determine the level of competition of the producers on the market, the barriers of entry, the channels of distribution, the products that act as substitutes and the factors that they stimulate or they would stimulate the purchase and consumption of germinated outbreaks. The rivalry between competitors is low, the barriers of entry and threat of products substitutes, bargaining power of the suppliers and buyers is high.

Keywords: agroindustry, competitive forces, level of competition.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O
TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)
TEGUCIGALPA**

Estimados Señores:

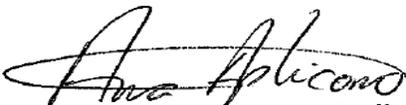
Yo, Ana del Carmen Aplicano Andino, de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: "AGROINDUSTRIA DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS COMESTIBLES", presentado y aprobado en el mes de octubre de 2013, como requisito previo para optar al título de máster en Administración de Proyectos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa a los 20 días del mes de octubre de 2013.



Ana del Carmen Aplicano Andino
11123126

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, quien me ha dado la vida, la fortaleza y todas las oportunidades, por permitirme llegar a este momento de mi vida y de logro profesional.

A mi madre por su gran amor, quien ha sido mi ejemplo y por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

A mi padre, por su apoyo en esta carrera y que aun que está lejos, siempre ha estado presente en mi mente y mi corazón.

A mi hijo que es el mayor tesoro en mi vida, por su paciencia y su tiempo que será recompensado.

A mi familia, especialmente a mis tres hermanos que son un apoyo y a mis sobrinos que le dan alegría a mi vida.

En general, a todas las personas que estuvieron presentes durante este logro tan importante.

AGRADECIMIENTO

Nuevamente gracias a Dios, quien ha sido mi principal guía en este logro profesional.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por permitirme ingresar al sistema de Educación Superior y poner a la disponibilidad catedráticos que contribuyeron al desarrollo y logro de esta meta.

A mis asesores, metodológico y temático por haberme brindado su amplio conocimiento y guía durante el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1.3DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.4OBJETIVOS DEL PROYECTO | 7 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 7 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 7 |
| 1.5VARIABLES DE INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| 1.6JUSTIFICACIÓN | 8 |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO | 10 |
| 2.1BROTOS GERMINADOS DE SEMILLA | 10 |
| 2.1.1 TIPOS DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS MAS COMUNES..... | 10 |
| 2.1.2 COMPOSICION NUTRICIONAL..... | 11 |
| 2.1.3 PROPIEDADES Y BENEFICIOS DE LOS BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS | 12 |
| 2.1.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN..... | 13 |
| 2.2IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LA INDUSTRIA | 17 |
| 2.2.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS..... | 18 |
| 2.2.2 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | 22 |
| 2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | 25 |
| 2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES..... | 26 |
| 2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES..... | 29 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA | 33 |
| 3.1ENFOQUE Y METODO DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.2DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.3POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 34 |
| 3.3.1 POBLACIÓN..... | 34 |
| 3.3.2 MUESTRA | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS | 35 |
| 3.4.1 OBSERVACIÓN | 35 |
| 3.4.2 ENTREVISTA | 35 |
| 3.4.3 GRUPO DE ENFOQUE | 36 |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN | 37 |
| 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS | 37 |
| 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS | 38 |
| IV. RESULTADOS Y ANALISIS | 39 |
| 4.1 ANALISIS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 39 |
| 4.2 ANALISIS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | 43 |
| 4.3 ANALISIS DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | 47 |
| 4.4 ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 49 |
| 4.5 ANALISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES | 49 |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 52 |
| VI. APLICABILIDAD | 54 |
| BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| ANEXOS | 70 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Composición de alimentos en 100 gramos de porción comestibles | 11 |
| Tabla 2. Tiempos de germinación. | 15 |
| Tabla 3. Importancia de selección de frutas y hortalizas..... | 31 |
| Tabla 4. Funcionarios entrevistados | 36 |
| Tabla 5. Productores entrevistados. | 36 |
| Tabla 6. Técnicas de mercadeo. | 39 |
| Tabla 7. Calidad de brotes germinados. | 40 |
| Tabla 8. Restaurantes donde se producen y consumen brotes germinados..... | 43 |
| Tabla 9. Requisitos para proveedores. | 43 |
| Tabla 10. Acceso a canales de distribución..... | 46 |
| Tabla 11. Requerimientos gubernamentales. | 46 |
| Tabla 12. Proveedores de materia prima/semillas. | 49 |
| Tabla 13. Proveedores de materia prima/empaque. | 49 |
| Tabla 14. Conocimiento de los consumidores. | 50 |

| | |
|--|----|
| Tabla 15. Balance de personal | 56 |
| Tabla 16. Balance de equipo | 58 |
| Tabla 17. Materia prima y material de empaque..... | 59 |
| Tabla 18. Papelería y útiles | 59 |
| Tabla 19. Artículos de limpieza..... | 60 |
| Tabla 20. Depreciaciones..... | 62 |
| Tabla 21. Amortización..... | 63 |
| Tabla 22. Capital de trabajo | 63 |
| Tabla 23. Estado de Resultado | 64 |
| Tabla 24. Flujo de Efectivo | 65 |
| Tabla 25. Sensibilización..... | 66 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Variables de investigación..... | 8 |
| Figura 2. Brotes germinados | 11 |
| Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de obtención de semillas germinadas..... | 16 |
| Figura 4. Modelo de competencia de las cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave..... | 17 |
| Figura 5. Variedad de brotes germinados distribuidos por Tugas..... | 19 |
| Figura 6. Variedad de productos distribuidos por Kimuak..... | 20 |
| Figura 7. Germinados de girasol de Alimentos Lee..... | 21 |
| Figura 8. Germinados de alfalfa de La Carreta..... | 21 |
| Figura 9. Diseño de la investigación..... | 33 |
| Figura 10. Brotes en supermercados La Colonia..... | 41 |
| Figura 11. Brotes en supermercados YIP..... | 41 |
| Figura 12. Variedad de brotes germinados..... | 42 |
| Figura 13. Canales de distribución..... | 42 |
| Figura 14. Productores existentes en el mercado..... | 45 |
| Figura 15. Productos sutitutos..... | 48 |
| Figura 16. Precios de brotes germinados y productos sustitutos en supermercados YIP..... | 48 |
| Figura 17. Precios de brotes germinados y productos sustitutos en supermercados La Colonia. | 48 |
| Figura 18. Análisis FODA | 55 |
| Figura 19. Organigrama propuesto..... | 56 |

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación se sustentó a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, de esta forma se realizó el análisis de la industria, así se logró tener el conocimiento de cómo es el entorno de la agroindustria de brotes germinados. En el primer capítulo como parte de los antecedentes se describe el inicio de la agroindustria y la historia de los brotes germinados, luego se definió el problema en cuanto a cuáles son las condiciones de competitividad de la agroindustria de brotes, con lo que posteriormente se planteó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, seguidamente se establecieron las variables de la investigación en base a las cinco fuerzas competitivas y la definición de la justificación de la investigación.

En el capítulo II, se realizó la construcción del marco teórico donde se documentó para dar al lector un mejor entendimiento sobre la investigación algunos aspectos generales acerca de los brotes germinados comestibles como ser variedades, su composición nutricional y sus beneficios, también, de a través de estudios realizados por otros autores se establecieron las teorías acerca de la importancia de la industria tomando como base las cinco fueras competitivas de Porter.

Posteriormente en el capítulo III se estableció y desarrollo la metodología donde se definió el enfoque y diseño de la investigación, así como, la población objeto y muestra, también se describió las técnicas e instrumentos utilizados y las fuentes de información. Fundamentado en la teoría y en base a los objetivos de la investigación se procedió a la recolección de los datos, con los que se logró realizar el análisis de los resultados obtenidos, de esta forma se conoció y definió como es el entorno de la industria de brotes germinados en la ciudad de Tegucigalpa. Para finalizar se realizó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el pasado la agricultura y la industria habían sido tratadas como dos sectores aislados o separados, en la actualidad por sus características y aporte al crecimiento económico se ven en conjunto como agroindustria. “Uno de los cambios más profundos que se han producido en la economía agroalimentaria de los países en desarrollo es la aparición de empresas agroindustriales como parte de procesos más amplios de desarrollo agro empresarial” (Silva, Baker, Shepherd, Jenane, & Cruz, 2013). Estas empresas han contribuido a la creación de empleos e ingresos por lo que han un gran estimulante en los negocios.

El concepto de agronegocios fue fundado por el Dr. Ray Goldberg quien ha aportado al conocimiento científico y de los negocios, siendo el escritor de más de 110 papers y más de 20 libros en la temática y quien ha sido el Director del programa de agronegocios de la Universidad de Harvard. También Zylbersztajn quien trabaja directamente y tiene experiencia en la agroindustria, partiendo de la definición de agronegocios de Davis y Goldberg desarrollaron el "sistema coasiano" en agronegocios estableciéndolo en la definición como una "red de contratos" que relaciona a todos los integrantes del sistema o de la cadena vertical focalizándose en el consumidor. “El desarrollo conceptual y metodológico se focaliza en la creación, construcción y sostenimiento de ventajas competitivas; abordando desde los ambientes institucional, organizacional, tecnológico, y comercial el estudio de la competitividad” (Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires, 2013).

Michael Porter con la creación del modelo de las 5 fuerzas competitivas, contribuye al estudio y desarrollo de los agronegocios, con el estudio de las industrias a través de los componentes del diamante, así poder comprender la relación entre los productores, consumidores, competidores, productos sustitutos y nuevos competidores, por lo que permite analizar los agronegocios en término de rentabilidad.

“Desde los años setentas del siglo pasado, las actividades comerciales asociadas a la producción de alimentos y su consumo final (agronegocios) han surgido en América

Latina y el Caribe como emprendimientos económicos de creciente importancia” (IICA, 2010).

Según Reardon (2007), citado por Silva, Baker, Shepherd, Jenane, & Cruz (2013), afirman que:

Desde principios de la década de 1990, muchos países en desarrollo han sufrido un rápido proceso de agro industrialización caracterizado por el establecimiento de empresas privadas y del sector formal en una selección cada vez mayor de sectores alimentarios y no alimentarios.

Según IICA (2009) Honduras en los últimos cinco años se ha encontrado en un proceso de crecimiento en relación a la agroindustria del 18%, aunque este ha sido lento, cuenta con un excelente potencial proveniente de las materias primas originadas de la agricultura que le dan un excelente potencial para lograr participación en mercados globalizados. La agroindustria está conformada por una serie de actividades que vuelven potencial dicho mercado, pero es importante mencionar que el procesamiento de frutas y hortalizas es una de las principales actividades agroindustriales en el país, las que ayudan a su crecimiento y desarrollo, generando empleos e ingresos.

Dentro de la Agroindustria existe un producto agrícola llamado brotes germinados de semilla el cual nace su historia hace miles de años atrás. Hace más de 3000 A.C. el emperador Shen Nung quien es venerado en China como el padre de la Agricultura recomendó incluir en la dieta diaria los germinados de semillas comestibles. También los Asiáticos desde hace miles de años recomendaban el consumo de germinados de semillas para lograr vivir más de 100 años, y así tener una vida de calidad y sin enfermedades.

En muchos países del mundo el consumo de germinados es muy común; en otros no son tan frecuentes ni se conocen sus propiedades y en algunos se están conociendo recientemente; sin embargo, la germinación como fuente de alimentos, es uno de los procesos más antiguos usado desde hace siglos (León, Torija, & Matallana, 2013).

“En los últimos años, ha aumentado la popularidad de las semillas germinadas, que muchos aprecian por su valor nutritivo” (Chaparro, Portilla, Elizalde, Vivas, & Erazo, 2009). Los brotes germinados de semillas son consumidos a nivel mundial en países del Reino Unido, Alemania, China, Corea, Estados Unidos, Argentina y Colombia, entre otros.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La agroindustria es de real importancia por todos los beneficios que esta trae implícita , ya que el desarrollo de dicho sector contribuye a mejorar las condiciones de vida, ya que ayuda a generar empleos e ingresos por lo que impacta la economía de los países que incentivan su desarrollo, tal y como lo afirma Silva, Baker, Shepherd, Jenane, & Cruz (2013):

El desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para generar oportunidades de empleo e ingresos. Contribuye, además, a mejorar la calidad de los productos agrícolas y su demanda. Las agroindustrias tienen el potencial de generar empleo para la población rural, no sólo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas. Existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales. Sin embargo, muchos países en desarrollo (especialmente en África) todavía no se han dado cuenta de todas las posibilidades que ofrecen las agroindustrias como motor de desarrollo económico.

La industria de brotes germinados en Honduras actualmente no ha sido muy notable, a pesar que los brotes germinados de semillas contienen una variedad de nutrientes como vitaminas, minerales, enzimas que son necesarios para el funcionamiento del

organismo humano, lo cual puede ser un atractivo para cierto sector del mercado que se encuentra interesado en una alimentación saludable. También en el país existen una población que padece o se encuentra propensa a padecer enfermedades como la obesidad, desnutrición, anemia, entre otros, que son la causa consumo de alimentos que son poco beneficiosos para el organismo, los cuales ocasionan estos daños a la salud, por lo que también se considera que estas personas son un mercado potencial para el consumo de brotes germinados. Ya que según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas:

- El 47 por ciento de las mujeres en edad fértil tienen sobrepeso (IMC³25.0) de las cuales el 19 por ciento presentan obesidad (índice de masa corporal igual o mayor que 30).
- El 11 por ciento de los niños menores de cinco años tiene un peso deficiente para su edad.
- Entre las mujeres de 15 a 49 años el 19 por ciento presenta algún grado de anemia.

La industria de brotes germinados puede contribuir a disminuir los índices mencionados anteriormente por medio de sus beneficios, en comparación a otros vegetales.

Los germinados o brotes, al contrario de todos los demás alimentos, aún están vivos cuando los consumimos. Así, la enorme cantidad de nutrientes que poseen los transforman en el alimento más adecuado para cubrir carencias provocadas por la alimentación moderna muy pobre en cuanto a salud por los tratamientos industriales que quitan el valor a los alimentos (Ferrantelli, 2005).

Así como el acelerado ritmo de vida no permite que las personas tengan tiempo para la preparación de alimentos saludables y obtén por el consumo de comidas rápidas, enlatadas, entre otras. Por lo que este producto es una buena opción para que estas personas reemplacen las comidas rápidas y enlatadas.

1.3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La generación de empleos e ingresos, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico pueden lograrse a través del progreso y mejora de las agroindustrias, para llevar a cabo la comercialización de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa es importante conocer primeramente las condiciones de competitividad en el mercado para determinar si es viable incursionar en esta industria, por lo que surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las condiciones de competitividad de la industria para la comercialización de brotes germinados de semilla en Tegucigalpa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la rivalidad entre empresas competidoras en la industria de los brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa?
2. ¿Cuáles son las amenazas de entrada de nuevos competidores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa?
3. ¿Cuáles son las amenazas de productos sustitutos en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa?
4. ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa?
5. ¿Cuál es el poder de negociación de los compradores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar el entorno de la industria de brotes germinados de semilla comestibles. A través de las cinco fuerzas competitivas se determinara las oportunidades y amenazas para incursionar en la industria de los brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar cual es la rivalidad entre empresas competidoras en la industria de los brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa
2. Identificar y analizar cuáles son las amenazas de entrada de nuevos competidores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa.
3. Identificar y analizar cuáles son las amenazas de productos sustitutos en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa.
4. Conocer cuál es el poder de negociación de los proveedores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa.
5. Conocer cuál es el poder de negociación de los compradores en la industria de brotes germinados de semillas comestibles en Tegucigalpa.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables de la investigación son los principales objetos presentados en el estudio para su análisis y medición para conocer aspectos y características principales de la industria para lo cual se establecen una serie de indicadores.

En el anexo 1 se detallan y operacionalizan todas las variables identificadas y sujetas a estudio en la investigación, las cuales se muestran en la figura 1.

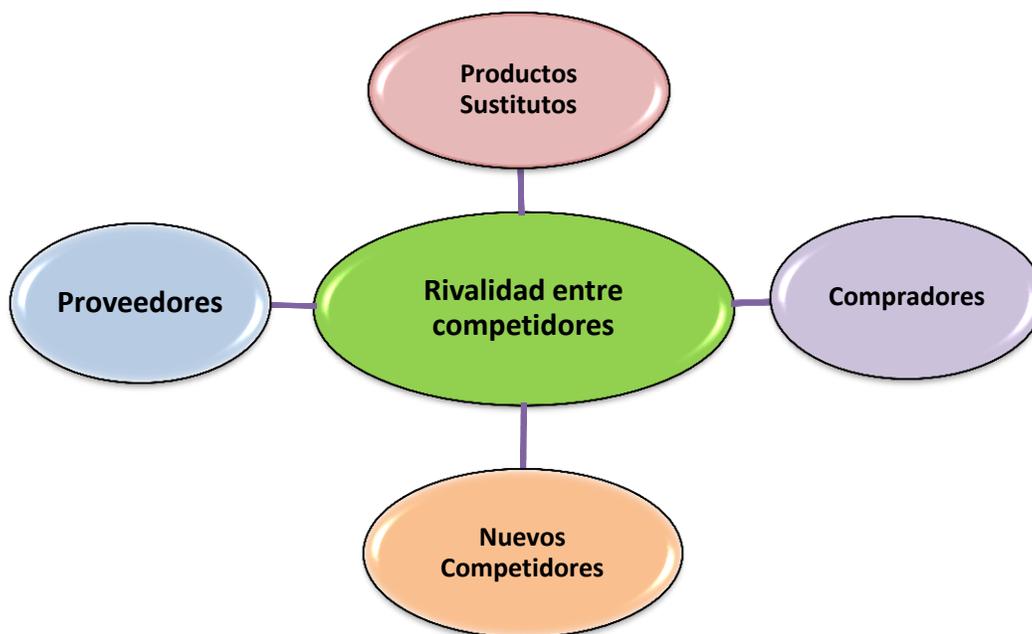


Figura 1. Variables de investigación.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio es conocer el entorno actual de la Industria de los brotes germinados comestibles por medio del análisis de la relación de sus variables, para poder determinar si un proyecto de este tipo es viable. En este mercado se ve como una oportunidad de negocio para pequeños productores, considerando que el mercado de este producto no se encuentra en la actualidad muy saturado, así que esto es una ventaja para poder incursionar en la agroindustria. Lo anterior se deduce ya que se realizó una visita a diferentes supermercados de la ciudad de Tegucigalpa como ser La Colonia y YIP donde se observó que en estos se realiza la comercialización de los brotes germinados de semillas comestibles, así se confirmó que existe un mercado de este producto. También se visitó supermercados como Price Mart, Más x Menos y Wal-Mart en los cuales no se vende este producto por lo que sería un mercado potencial.

El tema del consumo de brotes germinados de semillas es relevante ya que este puede tener efectos importantes en la nutrición de las personas, debido a que son un alimento con un alto valor nutricional por lo que su consumo genera muchos beneficios en el

organismo de los seres humanos, además que pueden ser ingeridos por todas las personas (niños, mujeres y hombres de todas las edades), lo anterior es una ventaja en esta industria y una oportunidad para pequeños productores. En la actualidad las personas se preocupan por verse y sentirse saludables por lo que la tendencia de consumo de productos orgánicos va en ascenso y se cree que con un mayor conocimiento de las personas en cuanto a los beneficios de los brotes germinados comestibles por medio de una buena estrategia pueden llegar a ser consumidos en grandes cantidades. “Como alimento orgánico y ecológico, los germinados son entonces, una importante y completa fuente de nutrientes para el organismo humano” (Ferrantelli, 2005).

Este proyecto es de interés social ya que algunas instituciones del Estado, Organismos Internacionales, entre otros, que se dedican al cuidado de la salud y nutrición por medio del desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria de las personas en el País pueden estar interesadas en apoyar e incentivar a pequeños productores o ejecución de proyectos de este tipo, que contribuyan a mejorar algunos los índices de enfermedades como la obesidad, anemia y .otras deficiencias en la salud.

Otro factor importante es que la producción de los brotes germinados comestibles puede ser realizada en cualquier época del año, por lo que este producto puede estar disponible siempre, sin ser afectado por factores como el clima, entre otros. Por lo que puede servir de producto sustituto de otros productos que no se encuentran en temporada. Actualmente en el país no se ha realizado un estudio con este enfoque por lo que puede ser una contribución al conocimiento empresarial.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

En el siguiente capítulo se presentan las bases teóricas para el desarrollo de esta investigación, comenzando por la descripción general de los brotes germinados de semillas, así como, los tipos más comunes, su composición nutricional hasta sus propiedades y beneficios nutricionales y medicinales, entre otros, para dar un mejor entendimiento.

Posteriormente la importancia del análisis del entorno de la industria donde se pretende conocer los aspectos más importantes que pueden tener influencia en el negocio de brotes germinados de semillas a través del análisis del entorno tomando como base teórica el modelo de competencia de las cinco fuerzas.

2.1 BROTES GERMINADOS DE SEMILLA

Los brotes germinados o también llamados comúnmente como germinados, son un alimento que cuando son consumidos aún se encuentran vivos, por lo que su valor nutricional es alto, ayudando al crecimiento, desarrollo y sustento del organismo.

2.1.1 TIPOS DE BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS MAS COMUNES

Existe una gran variedad de tipos de brotes germinados de semillas, ya que en general casi todas las semillas pueden ser germinadas, como legumbres, cereales, verduras, entre otros. Los más comunes y fáciles de adquirir son los de semilla de alfalfa y soja, los cuales se detallan a continuación:

Dentro de los brotes germinados, el de alfalfa es el más completo por su gran contenido en vitaminas, calcio, hierro, proteínas, entre otros. Es conocido por su dulce sabor, además por ser utilizado para la decoración de los platos. García (2012), menciona que “Los brotes de alfalfa, se realizan haciendo germinar estas semillas. Estos brotes poseen increíbles propiedades alimentarias, principalmente por su abundante cantidad de vitaminas, sales minerales y proteínas. Estas últimas superan el 40% del total del peso del brote”.

Por lo general el brote germinado de soja es conocido, ya que contribuye a bajar el colesterol, a las ves son utilizadas por las personas que tratan de bajar de peso, también por su alto contenido de vitamina C, que es un importante antioxidante. Comúnmente estos son utilizados en la cocina China. Según los autores “Los brotes de soja tienen un tamaño de 3 a 5 cm de largo y una gran cantidad de vitamina C. Se pueden consumir crudos, en ensaladas y cocinados en muchas preparaciones sobre todo orientales” (Gruner, Metz, & Martínez, 2008).



Alfalfa

Soja

Figura 2. Brotes germinados

Fuente: (Tugas, S.L.)

2.1.2 COMPOSICION NUTRICIONAL

Cada uno de los brotes germinados de semillas tiene una serie de componentes los que hacen que estos sean tan nutritivos y beneficiosos para el organismo humano. A continuación se muestra la composición de brotes de alfalfa y soja según Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá y Organización Panamericana de la Salud (2012).

Tabla 1. Composición de alimentos en 100 gramos de porción comestibles

| Composición | | Brotos de alfalfa | Brotos de soja |
|--------------------|------|--------------------------|-----------------------|
| Agua | % | 91.14 | 69.05 |
| Energía | Kcal | 29 | 122 |
| Proteína | G | 3.99 | 13.09 |
| Grasa Total | G | 0.69 | 6.7 |
| Carbohidratos | G | 3.78 | 9.57 |
| Fibra Diet. Total | G | 2.5 | 1.1 |

| Composición | | Brotos de alfalfa | Brotos de soja |
|-----------------------|-----|--------------------------|-----------------------|
| Ceniza | G | 0.4 | 1.59 |
| Calcio | Mg | 32 | 67 |
| Fosforo | Mg | 70 | 164 |
| Hierro | Mg | 0.96 | 0.1 |
| Tiamina | Mg | 0.08 | 0.34 |
| Ribofolmina | Mg | 0.13 | 0.12 |
| Niacina | Mg | 0.48 | 1.15 |
| Vit. C | Mg | 8 | 15 |
| Vit. A equiv. Retinol | Mcg | 8 | 1 |
| Potasio | Mg | 79 | 484 |
| Sodio | Mg | 6 | 14 |
| Zinc | Mg | 0.92 | 1.17 |
| Magnesio | Mg | 27 | 72 |
| Vit. B6 | Mg | 0.03 | 0.18 |

2.1.3 PROPIEDADES Y BENEFICIOS DE LOS BROTES GERMINADOS DE SEMILLAS

En general todos los tipos de brotes germinados de semillas tienen uno o varios beneficios para el organismo humano que son obtenidos por medio de sus propiedades, estos por su alto contenido de nutrientes que contribuyen a tener una vida saludable, así mismo sus propiedades medicinales. Por lo que es recomendable incluirlos en la alimentación diaria para tener una mejor calidad de vida. Según Ferrateli (2005), “consumir semillas es, entonces, consumir vida. Al incorporarlas en nuestra dieta, incorporamos también juventud, vigor y energía regeneradores a todas las células del humano”.

“Los germinados nos ofrecen: clorofila, enzimas, vitaminas y minerales, todos los nutrientes absolutamente indispensables para mantener el equilibrio del organismo humano” (Ferrantelli, 2005). A continuación se detalla algunas de los beneficios más comunes que proporcionan los brotes germinados de semillas a través de sus propiedades:

- Contribuyen con el cuidado de la piel, crecimiento de las uñas y cabello.
- Por su contenido en hierro ayuda a la formación de glóbulos rojos, se recomienda ser utilizados en caso de anemias.
- Ayudan al organismo con la estimulación del proceso digestivo y regeneración de la flora intestinal.
- Son antioxidantes, reminalizantes y depurativos de la sangre.
- Por algunos de sus componentes son utilizados para ayudar a disminuir los dolores menstruales.
- Estos tienen propiedades diuréticas, ya que contribuyen a la eliminación de agua a través de la orina.
- Son un alimento energético los cuales proporcionan energía al organismo para las actividades diarias.
- Son utilizados como complemento alimenticio para la pérdida de peso, el cual es utilizado por las personas con sobrepeso.
- Ayudan a disminuir los índices de colesterol.

2.1.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

La Estrategia ARPCC en la Producción de Germinados de Semillas se realizó en Colombia en el año 2009, donde se elaboró el proceso de obtención de semillas germinadas. Según el diagrama el primer proceso consiste en la recepción de las semillas donde se verifica que estas estén libres de olores y cualquier tipo de residuos de materiales tóxicos, como hongos, infestadas por insectos o algún tipo de plaguicidas y fertilizantes.

Luego procede la eliminación de impurezas, la cual consiste en asegurarse que estas no contengan impurezas, piedras, hojas, tierra y metal que no hayan sido detectadas en el proceso de recepción. Continuando con la selección de semillas donde se toman las que se encuentran en mejores condiciones, de alto nivel, fuera de algún tipo de contaminación.

Antes de iniciar la hidratación de las semillas se realiza la prueba de semillas, esta para determinar la viabilidad que tendrán en el proceso de germinación.

Determinar la viabilidad de un lote de semillas mediante un ensayo de germinación realizado en condiciones óptimas de luz y temperatura en un plazo dado, el tipo de ensayo, condiciones ambientales y duración están legalmente normalizadas (Sociedad Española de Ciencias Hortícolas, 1998).

Posteriormente la hidratación de las semillas donde es importante el control de tiempos de remojo y cambios de agua. La temperatura adecuada del agua para el remojo debe de encontrarse entre 30-34 °C, los tiempos de remojo dependerán del tipo de semilla y el número de estos de tendrá un mínimo de dos veces por día, sin exceder para evitar el crecimiento microbiano. Al finalizar este proceso se deben de lavar y desinfectar el sitio y equipo de trabajo. En el lavado previo al montaje la temperatura del agua debe de ser entre 30-34 °C y lavar mínimo una al día: Durante el montaje de semillas donde estas son distribuidas en recipientes para el proceso de germinación en una capa no superior a 1 cm de alto a una temperatura ambiente entre 20-25 °C.

Durante el proceso de germinación se deben de controlar y monitorear la temperatura ambiente que debe de encontrarse entre 20-25 °C y la tempera de agua para lavado entre 30-34 °C, también se deben de inspeccionar los siguientes aspectos:

- Limpieza del sitio, equipo y utensilios utilizados en el proceso de germinación.
- Asegurarse que los operarios o trabajadores utilicen gorros, guantes y tapabocas.
- Lavar los germinados solamente una vez al día si el ambiente es muy húmedo, así como, lavar dos a tres veces al día si este es muy seco.
- Si existen semillas que no han sido germinadas o que se encuentran contaminadas se debe proceder a retirarlas.

El tiempo en el que se lleva a cabo el proceso de germinación es variable dependiendo al tipo de semilla, según Maitret (2001) los tiempos son los siguientes:

Tabla 2. Tiempos de germinación.

| Semilla | Tiempo de germinado (días) | Enjuagar veces al día | Cosechar |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Alfalfa | 3-6 | 2 | 3 cm |
| Almendra | 3-5 | 3 | 1-2 cm |
| Ajonjolí | 3-4 | 3-5 | 2 cm |
| Arroz | 3-4 | 2-3 | 1-2 cm |
| Avena | 3-4 | 1 | 2 cm |
| Cebada | 3-5 | 2-3 | 2 cm |
| Centeno | 3-4 | 2-3 | 2-3 cm |
| Frijol | 4-5 | 3 | 2-4 cm |
| Frijol mungo | 4-5 | 3-5 | 4 cm |
| Garbanzo | 4-5 | 4 | 1-2 cm |
| Girasol | 4-5 | 2-3 | 3 cm |
| Lenteja | 3-4 | 2-3 | 2 cm |
| Maíz | 4-5 | 2-3 | 2 cm |
| Soja | 4-5 | 5-6 | 4 cm |
| Trigo | 3-4 | 2-3 | 3 cm |

Una vez que ha transcurrido el proceso de germinación, en la cosecha se debe de proceder a retirar la capa viscosa de las semillas.

El escaldado de los brotes germinados consiste en someterlos a vapor de agua de 5 a 10 minutos a una temperatura >90 °C. El proceso de escaldado es importante ya que con este se minimiza la posibilidad de contaminación de Salmonella y E. Coli.

Cuando es finalizado el proceso de escaldado los brotes germinados de semillas están listos para ser empacados, en recipientes de 125 g, colocando la hora, fecha de empaque y de expiración. Posteriormente para concluir estos son almacenados a una temperatura de 4 °C, también se debe de tener un adecuado control de la rotación de productos y este tiene un tiempo de almacenamiento de 8 días.

A continuación se muestra el Diagrama Flujo del Proceso de Obtención de Semillas Germinadas:

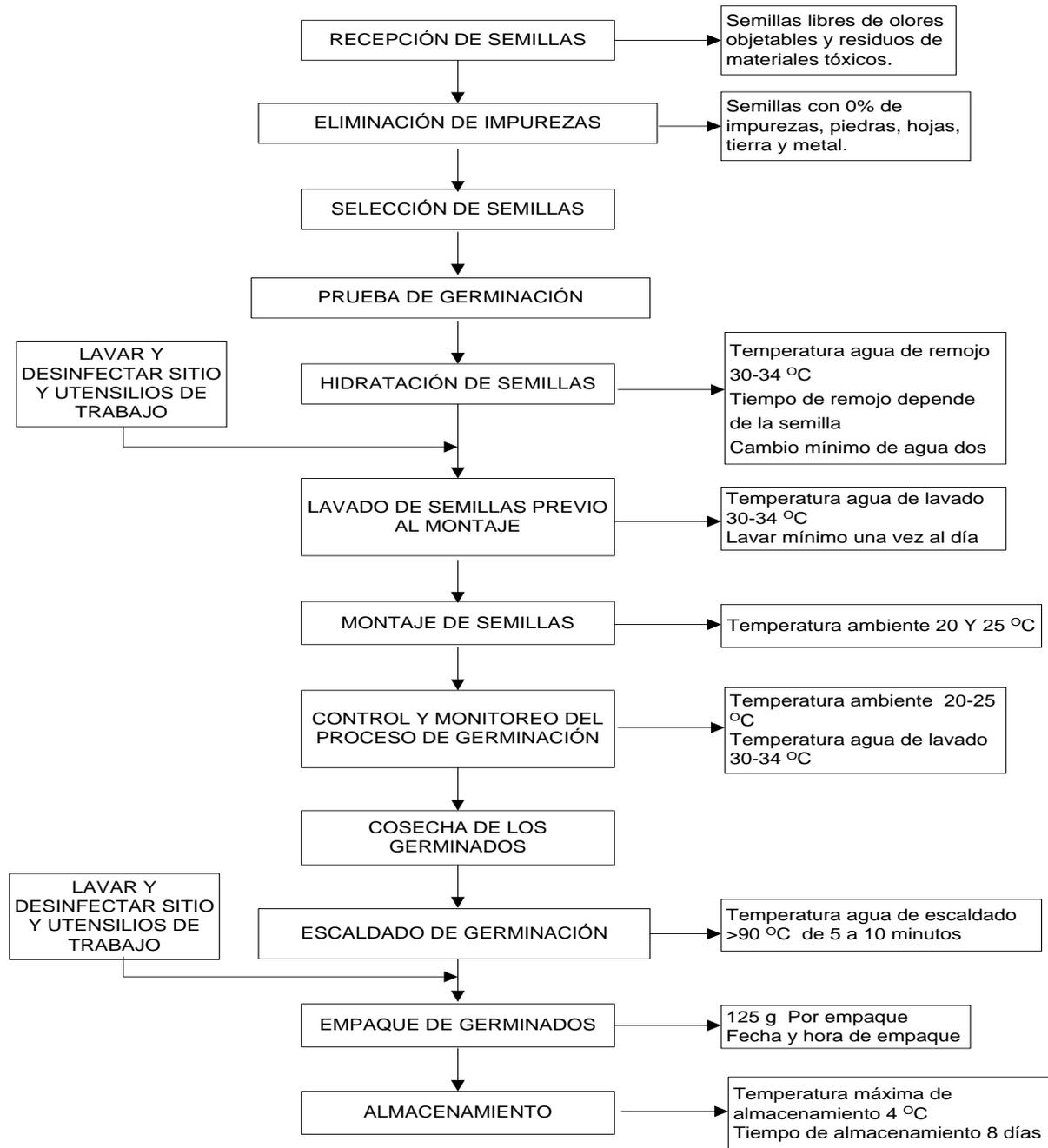


Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de obtención de semillas germinadas.

Fuente: (Chaparro, Portilla, Elizalde, Vivas, & Erazo, 2009).

2.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La importancia del análisis de la industria es que permite conocer y evaluar el mercado, las tendencias de la industria, las oportunidades y amenazas del mercado, en relación a los clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores, basados en las cinco fuerzas de Porter, como se muestra en el diamante, el cual será analizado a través de experiencias y el comportamiento en la industria en otros países de brotes germinados o productos agrícolas, enfocándose más al mercado de frutas y vegetales.

El análisis del entorno de la industria a través de las fuerzas competitivas nos da un posicionamiento estratégico, tal y como lo afirma Porter (2008):

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

A continuación en la figura 4 se muestra el diamante del modelo de competencias de las cinco fuerzas de las cinco fuerzas de Porter.

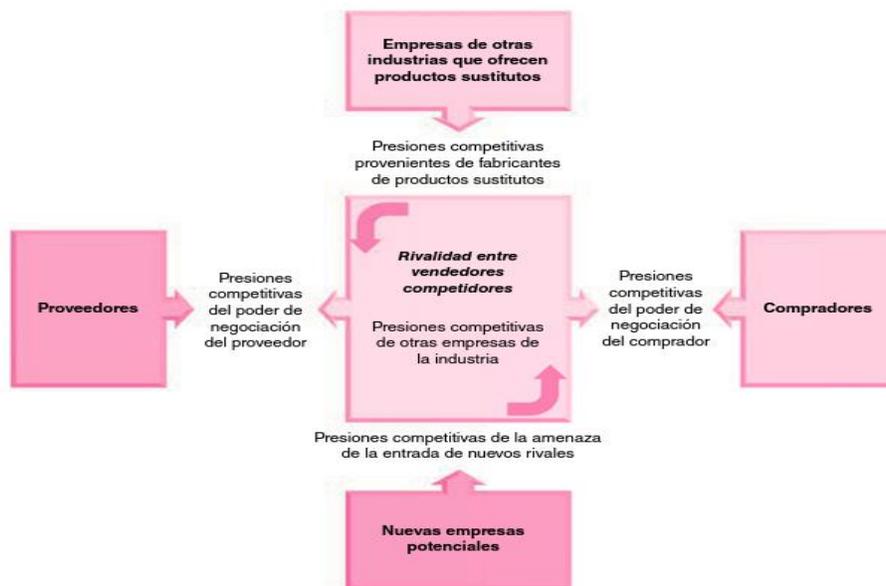


Figura 4. Modelo de competencia de las cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave.

Fuente: (Thompson, III, & Gamble, 2012) Adaptado de Porter, Michael. "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review 57, núm 2, marzo-abril de 1979, pp.137-145.

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

El primer elemento en el análisis que debe de considerarse es la rivalidad entre empresas competidores, ya que es importante estar alerta de las estrategias que utilizan para crecer o permanecer en el mercado "La diferenciación se presenta como una estrategia efectiva para enfrentar a los rivales, nuevos y existentes" (Borda, 2007).

En esta primera fuerza las empresas en la agroindustria se miden a través de su nivel de competencia en relación a sus rivales por medio de las técnicas de marketing, tal y como lo afirma Monge (2010), "La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores". Como se menciona anteriormente la diferenciación de los productos se crea a través de las características físicas, envasado, disponibilidad, contribución al medio ambiente, precios, marca, la red y capacidad de distribución que les permite ofrecer al comprador o al distribuidor final productos más frescos entre otros, lo cual les da una ventaja competitiva.

La innovación, diversificación o variedad de sus productos crean también competitividad ante los rivales ya que se tiene mayores oportunidades en el mercado. Según Monge (2010), " La clave para mantenerse a la ofensiva es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas (...) La innovación generalmente implica alcanzar nuevas oportunidades de mercado. Para ello será necesario emplear nuevas técnicas de fabricación y de marketing".

Según Thompson, III, & Gamble (2008), los productores que surten a grandes cadenas de supermercados como Walmart ofrecen concesiones de precios por obtener los estantes más atractivos y la venta por mayor de sus productos, otra forma en la que compiten con sus rivales es realizando negociaciones para almacenar y promover sus marcas en conjunto estos supermercados.

A continuación se detallan algunas empresas a nivel mundial que se dedican a la producción, distribución y comercialización de brotes germinados, donde se identificaron los principales elementos de cada una de ellas para obtener una mayor perspectiva de como compiten entre ellas mismas.

En la Unión Europea existen empresas especializadas dedicadas a la producción y comercialización de brotes germinados de semillas comestibles. **Tugas** es una empresa que se dedica al cultivo y distribución de germinados esta se encuentra en la Ciudad de Barcelona, España. Quienes tienen 22 años en el mercado, distribuyen siete clases de germinados, entre ellos, germinados de soja, lenteja, cebolla, ajo, alfalfa, col lombarda y espárrago, Su eslogan es “Vegetales germinados. Saludables por naturaleza”. Esta empresa garantiza que sus brotes son 100% naturales ya que durante el proceso de producción no utilizan químicos o preservantes, además cuentan con otra ventaja competitiva ya que utilizan sistemas que no dañan el medio ambiente. En su página Web tugas.es se describe alguna información general acerca de las propiedades nutritivas de cada uno de los brotes germinados que comercializan para que el consumidor tenga más conocimiento sobre el producto.



Figura 5. Variedad de brotes germinados distribuidos por Tugus.

Fuente: (Tugas, S.L.)

Kimuak es una tienda On Line de brotes germinados de semillas, la cual es manejada desde la Maruri Vizcaya en España. Son distribuidores de 10 clases de brotes germinados, alfalfa, brócoli, cebolla, guisantes, lentejas, lombarda, mostaza, puerro, rabanito y zanahoria, además de estos, tienen a la venta una gran variedad de productos desde semillas hasta Kits de germinación. Los envíos son realizados en un

tiempo de 24/48 horas mediante transporte refrigerado lo que garantiza su frescura. Cuenta con un Plan de Autocontrol Sanitario y con Certificación del Consejo de Agricultura y Alimentación Ecológica de Euskadi lo que garantiza su calidad. En su página web kimuak.es cuenta con información general acerca de los brotes germinados el cual da conocimiento al comprador, también variedad de recetas de cocina con brotes hasta el proceso de elaboración casera.



Figura 6. Variedad de productos distribuidos por Kimuak.

Fuente: (Kimuak)

Alimentos Lee es una empresa mexicana con más de 20 años de experiencia dedicada a la producción y comercialización de brotes germinados. Son productores de una gran variedad de brotes como alfalfa, brócoli, chícharo, girasol, lenteja, rabanitos, trigo, trébol y soja, además también tienen disponible otras presentaciones como ensaladas y germinados con aderezos o limón. Comercializan productos 100% naturales y utilizan semillas certificadas libres de contaminación, también aplican un programa de calidad y seguridad alimentaria para garantizar sus productos. En su página Web www.alimentoslee.com está disponible información básica acerca de los brotes y algunas recetas para su preparación. Alimentos Lee mantiene alianzas estratégicas con empresas como Villa Ferré que se dedica a la organización de eventos, también con Brassica Protection Products LLC (BPP) que le provee las semillas de brócoli.



Figura 7. Germinados de girasol de Alimentos Lee.

Fuente: (Alimentos Lee)

En Guatemala, **La Carreta** es una empresa que se dedica al cultivo de frutas y verduras para la exportación y comercialización a países de Centroamérica, Estados Unidos y Europa, líderes en la producción, distribución y comercialización a nivel local, con más de 20 años de experiencia en este mercado. Trabajan bajo el concepto de satisfacción de sus clientes el cual es distribuidor de algunos Supermercados en Honduras y quien le abastece de los brotes germinados específicamente de Alfalfa. En su página Web www.lacarreta.com.gt donde publican información de los productos.



Figura 8. Germinados de alfalfa de La Carreta.

Fuente: (Elaboración propia)

2.2.2 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Ante la entrada de nuevos competidores existen algunos factores que intervienen en la agroindustria “La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado en particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso” (Thompson, III, & Gamble, 2012).

Schwentenius y Gómez, 2006; Berdegué, 2001; Reardon y Berdegué, 2002; ONU, 2004; FAO, 2008 citado por Gastelú (2012) han señalado los principales obstáculos que afrontan los pequeños productores para enrolarse en las filas de los proveedores escogidos por los supermercados, debido a sus exigencias:

- Altos niveles de calidad en la producción y fiabilidad en la entrega en fecha de los productos.
- Estricto cumplimiento de los requisitos en logística, incluido volumen y consistencia.
- Importantes inversiones en infraestructura y tecnología; por ejemplo: sistemas de riego, invernaderos, camiones, cámaras frigoríficas y tecnologías de envasado.
- Altos costos para los trámites en el caso de negociación y contratos con los pequeños productores.
- Ejercicio de un poder cada vez mayor para establecer normas, precios y plazos de entrega.
- Ausencia de regulaciones y normatividad que proteja sus intereses como microempresarios con respecto a las grandes cadenas de supermercados.
- Imposibilidad de acceder a los créditos, información y adiestramiento que necesitarían para introducirse en esos nichos de mercado.
- Deficientes programas públicos que apoyen e incentiven el ingreso y permanencia de los pequeños productores como proveedores permanentes.

Una de las barreras de entrada de nuevos competidores en la agroindustria especialmente de productos orgánicos como los brotes germinados es la lealtad de los consumidores ante productos o marcas ya existentes en el mercado o el

cuestionamiento acerca del producto en relación a su costo-beneficio ya que las condiciones del mercado atraviesan por situaciones desfavorables como una crisis económica que hacen al consumidor estar en esta posición, IICA (2010), afirma:

Por un lado, los consumidores leales, que ven a la agricultura orgánica como un estilo de vida, están dispuestos a comprarlos incluso en condiciones económicas desfavorables; sin embargo, los consumidores esporádicos, quienes tradicionalmente han generado el crecimiento en la demanda, se cuestionan si los beneficios derivados de su consumo justifican gastar más dinero en tiempos de inestabilidad económica.

Según D, Soto (1989) citado por Silva, Baker, Shepherd, Jenane, & Cruz (2013) “Los largos y costosos procedimientos para registrar una empresa y el cumplimiento de los contratos pueden actuar como una barrera para la transición para las empresas desde el sector informal al formal”. Los altos requerimientos de inversión de capital al inicio del ingreso de una empresa al sector agroindustrial en ocasiones se convierten también en una barrera de entrada en su mayor parte para pequeños productores ya que estos no tienen los suficientes recursos económicos para cubrirlos lo que dificulta o imposibilita su ingreso.

Por otra parte los nuevos competidores se encuentran con barreras de apoyo con respecto a financiamiento ya que el sector agroindustrial ha sido conocido por su alto riesgo ya que este se encuentra vulnerable en su mayoría ante eventos climáticos o algunas características de los productos, entre otros, por lo que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010) dice que:

Para nadie es un secreto que los productores agropecuarios no han sido los clientes preferidos de los bancos privados. Esto se ha manifestado en la calidad y tipo de garantías exigidas, el análisis prolongado de las solicitudes que las convierte en extemporáneas, la coincidencia de fechas de vencimiento con las del mercado y la creencia de que la producción agrícola es altamente riesgosa.

Otra de las barreras de entrada en la industria de frutas y vegetales es lograr el posicionamiento en los puntos de venta, invirtiendo esfuerzos en lograr trasladar el

producto a las mejores ubicaciones en las góndolas, de forma que estos estén más al alcance y visibles para los consumidores, según como lo afirma Porter (2008):

El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector (Porter, 2008).

Lo anterior también representa una barrera de entrada para nuevos competidores ya que esto ocasiona altos costos de inversión. Además se debe de considerar los exigentes requerimientos de los consumidores como calidad y seguridad alimentaria, así como, capacidad de oferta, para poder formar parte de sus proveedores y ofrecer las mismas condiciones de los competidores que ya se encuentran en el mercado.

Actualmente hay una gran cantidad de canales para la comercialización de productos, como los canales de exportación, los supermercados, los tradicionales y los de comida preparada. Cada uno de los canales mencionados anteriormente puede tener diferentes requisitos para los proveedores según los productos, ya sean estos en cuanto a la calidad, precios, caducidad, empaque y tiempo de entrega o logística. Lo anterior hace que la comercialización no sea eficiente, formando irregularidades de información, pérdida de los productos ya que su caducidad es rápida, como consecuencia genera precios inestables para el consumidor final (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2010).

La implementación de Buenas Prácticas Agrícolas, Normas ISO aplicables a la agroindustria, sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (conocido por sus siglas en inglés HACCP) y otras certificaciones, crean una ventaja competitiva para los agricultores pero a la vez crean desventaja en los pequeños agricultores por lo que se convierten en una barrera de entrada por la exigencias de los distribuidores y consumidores finales, ya que no son capaces de asumir el alto costo de la implementación de estas.

Desafortunadamente, estas nuevas certificaciones y programas privados de auditorías implican un costo que los pequeños productores muchas veces no pueden asumir. Estas diferencias afectan la competitividad de algunos países y complican la comercialización de productos, ya que se introducen nuevas barreras reguladoras que dificultan el acceso a mercados” (IICA, 2010).

En cuanto a las Políticas gubernamentales los requerimientos como permisos de operación, licencias ambientales, certificados fitosanitarios, entre otros, actúan como barreras de entrada a la agroindustria ya sea para comercializar productos internamente en el país o externamente. Estados Unidos y los Países miembros de la Unión Europea son exigentes en cuanto a el cumplimiento de sus políticas gubernamentales las cuales son una barrera de entrada a estos mercados, ya que el cumplimiento de dichas políticas trae consigo costos que algunos agricultores no están dispuestos a asumir.

Al ingreso de nuevos competidores los ya existentes toman algunas medidas como defensa “Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores” (Porter, 2008). Algunas competidores al percibir la amenaza de nuevos competidores hacen uso de estrategias de marketing como promociones, rebajas, publicidad masiva, estrategia de bajos costos y inversión expansión, aunque esta signifique reducir en un porcentaje sus ganancias, estas estrategias hacen que los nuevos competidores en algunas ocasiones no puedan competir contra ellas, como el caso de Walmart que ante la amenaza de nuevos actores en el mercado incrementa sus estrategias para mantenerse siempre posicionado en el mercado.

2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La existencia de productos sustitutos constituye una fuerte amenaza competitiva, ya que los precios en el mercado de esos productos sustitutos pueden ser menores al producto. La disponibilidad de productos sustitutos influye en los precios que el consumidor está dispuesto a pagar, lo que hace que los precios sean sensibles.

Las frutas tienden a tener una demanda más elástica que los vegetales, dado el hecho que éstas son fácilmente sustituibles a la hora de escoger una sobre la otra. Es decir, si los arándanos tienen un precio elevado, entonces se escogerá frambuesa, moras o fresas. Cualquiera de éstas que tenga menor precio. Por el contrario, vegetales como la zanahoria, papas, hortalizas, etc., no son tan fácilmente sustituibles, ya que estos forman parte de la canasta familiar de la mayoría de las familias (Hunts Point Economic Development Corporation, 2011).

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento (Porter, 2008).

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En cualquier mercado cuando la cantidad de proveedores es poco tiene un fuerte poder de negociación, pero en el caso de los productores de frutas y verduras existe una gran cantidad de grandes y pequeños productores por lo que por su sobreoferta estos pierden el poder de negociación, como lo afirma Espinosa (2006):

Se tiene, en frutas y verduras, una gran cantidad de productores que individualmente no influyen en el precio, no existe ningún productor que pueda imponer sus precios, estos los determina la oferta y la demanda. Existen grandes compradores como los supermercados, pero tampoco tienen el mercado suficiente como para influir en los precios y existe una infinidad de compradores pequeños, minoristas que se manejan con una mínima parte del mercado y cuyo margen de negociación de precios se limita al normal lenguaje del entendimiento que se maneja entre distribuidores y minoristas pero que no tiene relación con temas económicos trascendentales.

En la agroindustria de frutas y vegetales interviene un actor que se integra antes de llevar los productos al consumidor final, estos son los supermercados por lo que la

negociación directa con los agricultores se realiza con ellos, dando estas algunas ventajas y desventajas para los productores. Una de las ventajas es que con el crecimiento de las grandes cadenas de supermercados traen nuevas oportunidades a los pequeños productores, pero también algunas desventajas ya que se presentan algunas limitaciones ya que deben de cumplir con algunos estándares de calidad, precios, publicidad, logística y cantidades de pedido (IICA, 2010).

El crecimiento de los supermercados está causando una revolución en la agroindustria alimentaria, ya que al centrarse las decisiones de compra en unos cuantos tomadores de decisiones que manejan carteras de cientos de millones de dólares, tiende a disminuir la cantidad de proveedores. Esto implica que los productores necesitan incrementar su volumen y el nivel de sus servicios para mantenerse en la cartera de proveedores de las grandes tiendas de autoservicio (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2010).

El incumplimiento de los requerimientos solicitados por las grandes cadenas de supermercados en la industria de frutas y verduras, hace que los pequeños productores se encuentren obligados a colocar su oferta en los mercados tradicionales o pequeños supermercados donde la negociación de los precios es mucho más baja, lo que hace obtener menores ganancias (IICA, 2010).

Según Almeida & Flores (2007), “la calidad genera múltiples beneficios tales como: tener mayor productividad, fidelidad de los clientes y también garantiza un espacio de Mercado para la empresa”. La cual se obtiene a través de mejora continua de los procesos de producción agroindustrial de frutas y verduras por medio de la implementación PPA, Normas ISO y HACCP, cumpliendo con estos atributos se garantiza la calidad de los procesos por ende los del producto logrando una mayor aceptación en el mercado, pero se debe de considerar que para obtener esto primero se debe dar cumplimiento a las regulaciones o requerimientos en el país con respecto a inocuidad alimentaria.

Además de ese nicho de mercado para productos con garantía de calidad, a nivel regional existen elementos logísticos, de transporte y distancia considerados por las cadenas de supermercados, especialmente orientados hacia la provisión de productos perecederos (frutas, verduras, raíces, tubérculos y otros), que pueden significar una ventaja competitiva para los productores campesinos locales. Lo anterior se fundamenta en que los supermercados prefieren establecer relaciones con proveedores locales cercanos a las tiendas que esperan abastecer para que los productos perecederos ofrecidos al consumidor final presenten mejores condiciones de frescura, calidad y precio (IICA, 2010).

Adicionalmente a la necesidad de detonar la oferta de alimentos, será necesario producirlos a un precio accesible para los consumidores, por lo que las cadenas de suministro de los mismos tendrán que volverse más eficientes. Ante el crecimiento importante de las cadenas de autoservicio en la distribución de alimentos en el mundo, las tendencias mundiales por parte de los proveedores de insumos primarios apuntan hacia la creación de cooperativas para comercializar productos directamente a los centros de distribución de los supermercados (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2010).

La elasticidad de precios mide la sensibilidad que experimenta por la cantidad de productos demandados en relación a los cambios de precios. Tradicionalmente, en casi todos los productos agrícolas, con excepción de aquellos que forman parte de la dieta diaria de un grupo étnico en particular, su demanda aumenta o disminuye dependiendo del precio y el volumen que esté disponible en el mercado. El precio y la cantidad de dichos productos se mueven en direcciones opuestas. Cuando el precio sube, la cantidad de los productos baja y viceversa (Hunts Point Economic Development Corporation, 2011).

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de negociación de los consumidores depende de algunos factores de la industria, en el caso de frutas y vegetales el poder de negociación de los compradores finales es débil. Como lo dice Thompson, III, & Gamble (2008):

Los consumidores individuales o minoristas por lo general tienen poco poder de negociación ya que ellos no pueden realizar concesiones de precios o beneficiarse con otras condiciones en la compra como el caso de las grandes cadenas de supermercados, y en la mayoría de los casos solo tienen la opción sujetarse al precio que pone el vendedor. Los supermercados como Walmart y otras cadenas de supermercados crean una presión competitiva de compra ya que ofrecen a los productores amplia exposición de los productos y los estantes más visibles y atractivos, esto hace que tengan una influencia significativa en el poder de negociación.

En la industria cuando existen una pequeña cantidad de clientes o compradores, estos suelen tener más poder en la negociación, es como cuando un productor de productos alimenticios hace negociaciones con grandes cadenas de supermercados que tiene pocos clientes para ese producto, tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se debería de incurrir en costos adicionales como publicidad, descuentos y rebajas, finalmente obteniendo menores ganancias. Por lo que se puede decir que los proveedores no solo deben preocuparse por la rivalidad entre sus competidores, sino que también con el poder de negociación de los compradores (Fischman, s.f).

Los proveedores o distribuidores de los productos alimenticios tienen que proporcionar mayor información sobre los productos ya que esto tiene una fuerte influencia en la decisión de compra de los consumidores, ya que actualmente estos quieren conocer más acerca de los productos que consumen, IICA (2010) afirma:

Como consecuencia de esa preocupación por la salud, ahora hay un mayor interés por conocer con detalle todas las características y cualidades de los productos que se consumen. Este deseo va más allá de la simple información nutricional que se presenta tradicionalmente en las etiquetas de los alimentos

procesados. Actualmente los consumidores demandan conocer la historia y trayectoria del producto y de todos aquellos que intervinieron en su transformación, incluidas las fábricas, los transportes, los sistemas de calidad y de aseguramiento de la inocuidad empleados, el tipo de empaque utilizado y el impacto ambiental de los procesos y envases, por nombrar solo algunos de estos aspectos.

Aunque en algunos países como México las tendencias del comportamiento de compra son diferentes ya que según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2010), menciona que los mexicanos se caracterizan por tener una falta de educación en relación al consumo alimenticio y que sus decisiones de compra no son influenciadas por factores como la calidad, pesos, etiquetado, inocuidad alimentaria o cualidades nutricionales, si no que se encuentran influenciadas principalmente por precio del producto.

Es importante estar alerta a los cambios en las industrias ya que estas se encuentran en constante cambio en base a esto deben de ajustarse las estrategias. “Las industrias del procesamiento de alimentos, restaurantes (...) deben prestar especial atención a los cambios en los estilos de vida, hábitos alimenticios, distracciones en el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al moldar sus estrategias” (Amorós, Díaz, & León, 2007).

En los últimos años, los consumidores, especialmente aquellos con ingresos medios y altos, han comenzado a valorar más los alimentos cuya producción este basada en prácticas de producción amigables con el medio ambiente y que cumplan con elevados estándares de calidad, sanidad e inocuidad, esta es otra de las características de los cambios esperados en los patrones de consumo de alimentos (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2010).

Según de Owusu & Anifori (2013), comprueban a través de sus hallazgos empíricos que existe una disposición por parte de los consumidores de pagar más del 50 por ciento de sobreprecio por hortalizas orgánicas. Los consumidores están dispuestos a pagar el

valor de los productos orgánicos por lo que es necesario darles más información acerca de estos productos en cuanto a su composición nutricional y sus beneficios para seguir incentivando su disposición de compra ya existente.

Las industrias de productos alimenticios deben de tener una mayor atención en algunos sectores del mercado ya que estos pueden tener mayor influencia ya que tienen más altas expectativas “La demografía de una población de mayor edad y con expectativas más altas de vida ejerce una gran influencia sobre las perspectivas y estrategias comerciales de las compañías del cuidado de la salud y farmacéuticas” (Amorós, Díaz, & León, 2007).

Según la FAO citado por Hunts Point Economic Development Corporation (2011), existen aspectos cualitativos que inciden en la selección y decisión de compra de los consumidores con respecto a frutas y verduras. La calidad interna (sabor, aroma, textura, valor nutritivo, ausencia de contaminantes bióticos y abióticos) está vinculada a aspectos generalmente no percibidos por los consumidores, pero por este motivo no deja de ser sumamente importante. Se puede decir en sentido general, que un mayor consumo estará vinculado a la apariencia, frescura, presentación, valor nutritivo e inocuidad. Así como también, otro de los factores que inciden en la aceptación de los productos por parte de los mayoristas, distribuidores y detallistas son su empaque y su tiempo de vida en las góndolas de los supermercados. A continuación en la tabla 3 se muestra el porcentaje de selección por cada uno de los factores:

Tabla 3. Importancia de selección de frutas y hortalizas.

| Importancia | Selección | % |
|--------------------|-------------------------------|----------|
| 1 | Apariencia/Condición | 97 |
| 2 | Sabor, grado brix | 96 |
| 3 | Frescura/madurez | 96 |
| 4 | Precio | 70 |
| 5 | Certificado libre plaguicidas | 68 |
| 6 | Valor nutricional | 60 |
| 7 | Vida en anaquel | 51 |
| 8 | Conveniencia de preparación | 45 |

| | | |
|----|-------------------------|----|
| 9 | Tamaño | 41 |
| 10 | De estación | 37 |
| 11 | Sin empacar | 26 |
| 12 | Contenido calórico | 22 |
| 13 | Producido orgánicamente | 19 |
| 14 | Apelación de origen | 12 |
| 15 | Pre-empacados | 11 |
| 16 | Marca comercial | 10 |

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y METODO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque que se utilizó en el desarrollo de esta investigación es de tipo cualitativo. Michael Porter en su teoría de las cinco fuerzas competitivas permite realizar estudios de este tipo de productos que se encuentran en crecimiento o desarrollo en el mercado, con el propósito de lograr una mayor comprensión, una perspectiva más amplia y profunda sobre el tema, por medio de la recolección y análisis de datos más precisos y reales para generar conocimiento y una mejor interpretación. “Este enfoque es utilizado cuando se busca comprender los perspectivas fundamentales del objeto de estudio, así como cuando se trata de estudios que han sido poco explotados” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). No se realizó un enfoque cuantitativo ya que para su desarrollo se necesita información como tamaño del mercado, datos de ventas, producción, entre otros, a los cuales no se tuvo acceso.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de teoría fundamentada con un enfoque inductivo, se realizó por medio de un estudio sistemático para crear una teoría fundamentada por medio de los datos recolectados y generar un análisis más profundo de las variables.

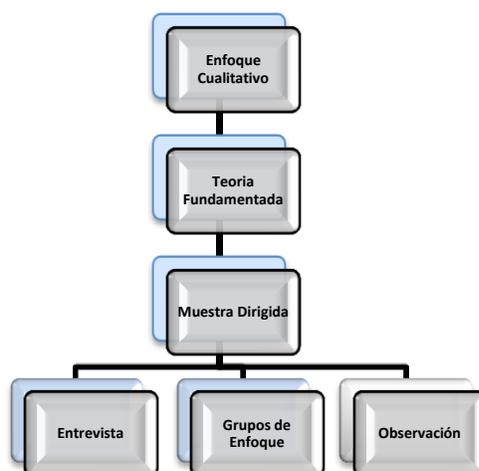


Figura 9. Diseño de la investigación.

Como se puede observar en la figura 9 el diseño de investigación que fue utilizado para el desarrollo de la investigación y aplicación de los instrumentos. “El diseño de la teoría fundamentada utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de este estudio está conformada por cinco supermercados en Tegucigalpa que en la actualidad se encuentran inscritos en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), los cuales son:

1. Supermercados La Colonia S.A. de C.V.
2. YIP.
3. Wal-Mart.
4. Más por Menos.
5. Price mart

También la población objeto para efectos de esta investigación se tomaron personas con edades igual o mayor a 21 años y productores existentes en el mercado de brotes germinados.

3.3.2 MUESTRA

Para efectos de la investigación las muestras son no probabilísticas o dirigidas las cuales llevan un procedimiento de selección informal y que no requiere que estas sean representativas, si no que va dirigida a una población que muestra ciertos datos característicos específicos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

- Para la selección de nuestra primera muestra a la que se le aplicó una entrevista, se consideró dos supermercados como ser La Colonia y YIP, estos por ser en los

cuales se logró identificar que actualmente se comercializa este producto y a los que se tuvo acceso a la información.

- Se consideró para efectos de esta investigación los proveedores de los supermercados mencionados anteriormente a las cuales se les realizó una entrevista donde se obtuvieron datos relevantes para la investigación.
- La segunda muestra se conformó por un grupo de 8 personas con edades igual o mayor de 21 años, con quienes se desarrolló un grupo de enfoque a través de una discusión abierta con personas que formen parte del posible mercado.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos para la recolección de datos los cuales fueron creados para lograr un mejor entendimiento y la obtención de datos de los objetos de estudio. “El método o métodos debe ser válido, objetivo y confiable” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010):

3.4.1 OBSERVACIÓN

Se recolectaron datos por medio de la observación, donde se visitaron los supermercados La Colonia y YIP para conocer características de los brotes germinados, variedad, precios de venta, empaques, productos sustitutos, entre otros, los cuales posteriormente fueron analizados.

3.4.2 ENTREVISTA

Entrevista a supermercados

El instrumento que fue utilizado para la recolección de datos es la entrevista semiestructurada, aplicada a algunos funcionarios de los supermercados como Gerente de Operaciones y Gerente de frutas frescas, por medio de este instrumento se recolectaron algunos datos específicos para conocer la industria de brotes germinados, como por ejemplo algunos patrones de consumo de sus clientes, requisitos para los proveedores, en cuanto a calidad, canales de comercialización, entre otros. “Se define

como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Tabla 4. Funcionarios entrevistados.

| No. | Nombre | Cargo | Supermercado | Fecha |
|-----|-------------------------------|--|---------------------------|------------|
| 1.- | Abner Zuniga | Gerente de Productos Frescos | La Colonia / 2216-1900 | 02-09-2013 |
| 2.- | Javier Yip Amílcar Sevilla | Gerente de Operaciones Encargado de Frutas y Verduras | YIP / | 24-08-2013 |

Entrevista a productores

La entrevista al proveedor se realizó con el objetivo de conocer algunos antecedentes sobre la comercialización, procesos de producción y la recolección de datos que contribuyeron a conocer más acerca de los brotes germinados, que no se pudieron obtener por medio de la aplicación de otros instrumentos. Esta entrevista fue aplicada a los proveedores que les surten de brotes germinados a los supermercados donde se actualmente se encuentran a la venta, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5. Productores entrevistados.

| No. | Supermercado | Productor | Fecha |
|-----|--------------|---|------------|
| 1.- | YIP | Alfonso Castro Wu (Productor Artesanal) | 24-08-2013 |

3.4.3 GRUPO DE ENFOQUE

El grupo de enfoque fue realizado por medio de una entrevista semiestructurada en la cual se discutieron las experiencias y opiniones de los participantes. El grupo estuvo integrado por personas de edades iguales o mayores a 21 años con el objetivo de obtener sus opiniones y analizarlas, así tener obtener datos acerca de sus preferencias, creencias, aptitudes, fidelidad y capacidad de compra sobre el producto. “Se utilizan en la investigación cualitativa en todos los campos del conocimiento, también existe un interés por parte del investigador por como los individuos forman un esquema o

perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este estudio se recolectaron los datos a través de fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron parte fundamental en la investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son aquellas que se obtuvieron de primera mano para llevar a cabo el desarrollo de la investigación:

- **Observación:** por medio de esta fuente de información se obtuvieron datos específicos importantes para el desarrollo de la investigación.
- **Entrevista:** esta fue aplicada en algunos supermercados y proveedores para la obtención de datos relevantes de la industria.
- **Grupo de enfoque:** desarrolla con un grupo pequeño de 8 personas que forman parte de un posible mercado para conocer sus preferencias e influencias.
- **Libros de texto y artículos de revistas científicas:** utilizados para realizar revisión de literatura para la obtención de bibliográfica para dar fundamentación teórica a la investigación.
- **Visitas:** se realizó una visita a una institución gubernamental Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (Senasa), contacto: Ing. Yolandina Lambur (Dirección de Inocuidad de Alimentos) y visita a algunos restaurantes donde se identificó que consumen los brotes germinados.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias de información utilizadas son las siguientes, las cuales contribuyeron a enriquecer la investigación:

- Trabajos de investigación de otros autores: publicaciones de tesis y otros estudios encontrados en internet y en las bases de datos.
- Páginas web de empresas, instituciones y organizaciones, entre otros.

IV. RESULTADOS Y ANALISIS

En el siguiente capítulo muestra los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación y su análisis, el cual se realizó en base a las variables de estudio y su estructura sigue la secuencia lógica de dichas variables.

4.1 ANALISIS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

4.1.1 NIVEL DE COMPETENCIA

El análisis de técnicas de mercadeo se realizó mediante la observación en los supermercados donde se venden los brotes germinados, donde se observó algunas ventajas y desventajas en la comercialización de este producto, tal y como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Técnicas de mercadeo.

| Técnica de Mercadeo | Supermercado La Colonia | Supermercado YIP |
|--------------------------------------|--|---|
| Tipo de publicidad | <ul style="list-style-type: none"> • No hay publicidad sobre brotes. | <ul style="list-style-type: none"> • No hay publicidad sobre brotes. |
| Empaque | <ul style="list-style-type: none"> • Bandejas plásticas desechables herméticas transparentes, abre fácil, permiten conservar los alimentos y no permiten que ingrese el oxígeno. • Bandeja durapax cubiertos con polipel transparente, no le da buena apariencia y conservación. | <ul style="list-style-type: none"> • Bandejas plásticas desechables herméticas transparentes, abre fácil, permiten conservar los alimentos y no permiten que ingrese el oxígeno. |
| Información sobre el producto | <ul style="list-style-type: none"> • Etiqueta • Cantidad • Código de barras • Datos del productor | <ul style="list-style-type: none"> • No hay ninguna información. |
| Ubicación en estantes | <ul style="list-style-type: none"> • En parte superior, primer nivel a aproximadamente 1.60 metros. | <ul style="list-style-type: none"> • En parte superior, primer nivel a aproximadamente 1.30 metros. |

Por medio de consulta a los productores que se encargan de proveer a los supermercados en los que se comercializan los brotes germinados se determinó que la empresa que se dedica a la producción industrial garantiza la calidad de los brotes germinados en cuanto a inocuidad alimentaria ya que utiliza maquinaria especial de esta forma se evita una posible contaminación de los brotes, en relación a los producidos artesanalmente que corren el riesgo de contaminación durante el proceso, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Calidad de brotes germinados.

| Brotos germinados de Supermercado La Colonia | Brotos germinados de Supermercado YIP |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los brotes germinados son producidos por PROCASA División Alimenticia ubicada en la Ciudad de San Pedro Sula y son obtenidos de forma industrial por medio de máquinas especializadas para la producción lo cual garantiza la inocuidad de los alimentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Los brotes germinados son producidos por Alfonso Castro Wu quien los prepara de manera artesanal en su casa de habitación, se desconoce las medidas higiénicas en el proceso. • Es realizado mediante el conocimiento y experiencia propia. |

El nivel de diferenciación entre los productos que se comercializan en los diferentes supermercados es evidente, ya que como se muestra en la figura 10 y 11 la diferencia se encuentra en el etiquetado del producto, los brotes germinados que se comercializan en supermercados La Colonia son más atractivos a la vista del consumidor ya que muestran el nombre el producto, logo tipo e información acerca del productor.





Figura 10. Brotos en supermercados La Colonia



Figura 11. Brotos en supermercados YIP.

Existen una variedad reducida de brotes germinados comercializados en los supermercados en relación a la cantidad de semillas que pueden ser germinadas. Por medio de observación de determinó los tipos de brotes que son vendidos en los supermercados, tal y como se muestra en la figura 12.

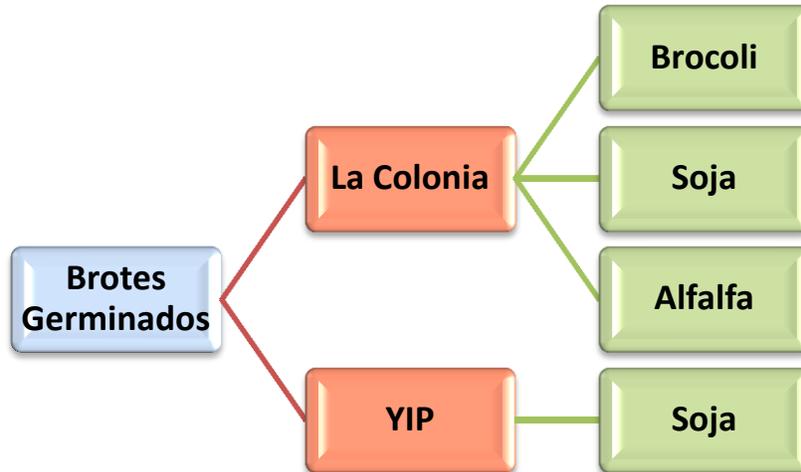


Figura 12. Variedad de brotes germinados.

Algunos canales de distribución, donde los productores industriales y artesanales distribuyen a los supermercados y restaurantes, también existen otros pequeños productores artesanales que lo producen para consumo propio, como se muestra en la figura 13.



Figura 13. Canales de distribución.

Para conocer un poco más a detalle los canales de distribución se realizó una visita a algunos restaurantes de comida china, donde se obtuvieron los siguientes datos, tal y como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8. Restaurantes donde se producen y consumen brotes germinados.

| No. | Restaurante | Contacto/Dirección/Teléfono | Observación |
|-----|--------------|--|--|
| 1.- | Palacio Real | Jessica Reyes (Gerente) / Col. Tepeyac 1/2 Cdra. Atrás de Burger King Blvd. J / Tel. 2232-5076. | Compra para consumo de los clientes. |
| 2.- | China Palace | Paola Benítez (Empleada) / Blvd. Morazán Col. Las Palomas Calzada Cartagena / Tel. 2239-0508. | Compra para consumo propio. |
| 3.- | Usami | Oswaldo Gutiérrez / Blvd. Morazán Col. Las Palomas Calzada Cartagena / Tel. 2221-1590. | Lo producen internamente para consumo de los clientes. |
| 4.- | Cam Fong | Go Zen / Col. Los castaños / Tel. 2239-4534. | Lo producen o compran para consumo propio. |
| 5.- | Mirawa | Juan Siu / Colonia San Carlos, Atrás de Kodak, Col, República De Colombia, Blvd. Morazán / Tel. 2236-6575. | Compra para consumo de los clientes. |

Se identifico otros pequeños productores los cuales se encuentran en los restaurantes mencionados anteriormente, donde solamente se producen y consumen brotes de soja y frijol verde, los cuales producen para consumo interno, ya sea para venta al público en la preparación de los alimentos o solamente consumo de los propietarios, también los distribuyen a otros restaurantes.

4.2 ANALISIS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

4.2.1 BARRERAS DE ENTRADA

Por medio de entrevistas a funcionarios de los supermercados se conocieron los requisitos que estos solicitan para ser proveedores, los cuales son considerados como barreras de entrada para nuevos competidores, como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9. Requisitos para proveedores.

| Requisito | La Colonia | YIP |
|-------------------|---|--|
| Volumen de pedido | <ul style="list-style-type: none"> Semanalmente se definen estas cantidades. | <ul style="list-style-type: none"> Según rotación del brote germinado, una vez por semana o cada 15 días. |

| | | |
|------------|---|---|
| Publicidad | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsaciones y degustaciones en tiendas. | <ul style="list-style-type: none"> • No se hace publicidad. |
| Marca | <ul style="list-style-type: none"> • No es indispensable. | <ul style="list-style-type: none"> • No es indispensable. |
| Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Registro Sanitario es indispensable. • Libre de pudrición, raíz limpia, sin sucios, color de la hoja, sin excesos de agua. | <ul style="list-style-type: none"> • No se solicita registro Sanitario. • Aspecto Físico. |
| Entrega | Entrega en el Centro de distribución con equipo refrigerado. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrega directa en el supermercado. |

Para la comercialización de los brotes germinados se realizó la consulta a los consumidores acerca de si existe alguna preferencia en cuanto a una marca y si esta tiene alguna influencia en sus decisiones de compra, de los cuales obtuvimos los siguientes resultados:

- El 100% de los participantes indican que la existencia de una marca en relación a los brotes germinados no es un factor relevante que tenga influencia en sus decisiones de compra.

En relación a la cantidad de productores existentes en el mercado, esto no representa una amenaza de entrada para nuevos competidores, ya que durante la investigación se determinó que son pocos los productores en el mercado, por lo que se puede decir que el mercado actualmente no se encuentra muy saturado, hay capacidad de negociación con cadenas de supermercados que actualmente comercializan el producto, además de esto existen otros supermercados que no fueron objeto de análisis como ser Wal-Mart, Price Mart y Mas x Menos, donde posiblemente no se les ha dado la oportunidad de comercializar este producto y que pueden ser potenciales compradores para negociar.

Durante la investigación se realizó la consulta a los funcionarios entrevistadas acerca de la existencia de productores alternativos para este producto donde se determinó que para supermercados YIP solamente existe un productor artesanal de nombre Alfonso Castro Wu quien les provee y que actualmente no se les ha presentado otro, en el caso de supermercados La Colonia anteriormente este producto era comercializado solamente a través de una empresa guatemalteca que se llama “La Carreta” y a partir

de diciembre 2011 mantienen como proveedor a una empresa nacional llamada “PROCASA” y estos son los únicos productores que les han ofrecido brotes germinados, tal y como se muestra en la figura 14.

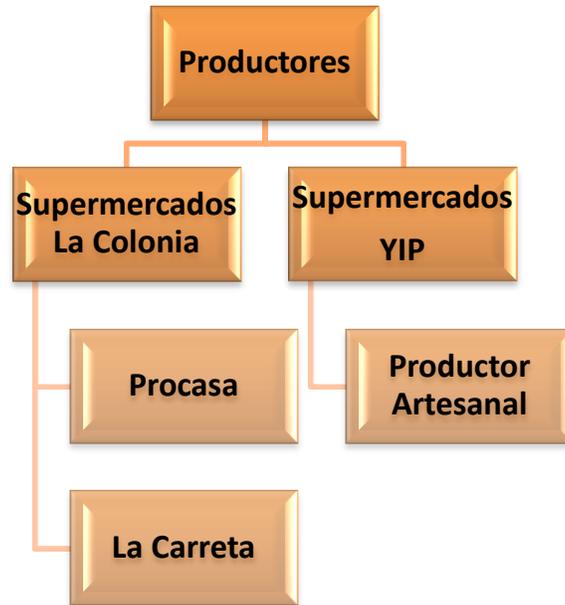


Figura 14. Productores existentes en el mercado.

Existe posibilidad de entrada al mercado de nuevos proveedores ya que en el caso de Supermercado La Colonia, debido a que de presentárseles el caso de una propuesta de un nuevo proveedor este no significaría un ningún costo ya que según el dato obtenido en la entrevista dice lo siguiente:

“No se hacen cambios de proveedor se abren nuevos espacios para darles oportunidad” (Abner Zuniga, Gerente de Productos Frescos).

Las posibilidades de acceso a los canales de distribución para nuevos entrantes fueron determinadas a través de la consulta a los supermercados, así se conoció la forma de cómo funcionan los canales de distribución en la industria de brotes germinados, como se detalla en la tabla 10:

Tabla 10. Acceso a canales de distribución.

| La Colonia | YIP |
|---|--|
| Logística adecuada, el proveedor traslada el producto en camiones refrigerados al Centro de Distribución, donde posteriormente el Supermercado realiza la distribución a las tiendas. | El proveedor se encarga de llevar el producto hasta el Supermercado, con sus propios medios. |

Los principales requerimientos gubernamentales que podrían actuar como barreras de entrada para la producción y comercialización de brotes germinados, los cuales deben de ser indispensables para asegurar la inocuidad alimentaria, según como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Requerimientos gubernamentales.

| Requerimientos | Institución gubernamental |
|---|--|
| Permiso de Operación | Este debe ser solicitado en la Municipalidad donde se llevara a cabo la producción. |
| Licencia Sanitaria | Emitida por la Secretaría de Estado en el Despacho de Salud Pública. |
| Licencia Ambiental | Emitida por la Secretaría de Estado en los Despachos de Recursos Naturales y Ambiente. |
| Registro de Establecimientos Procesadores y Almacenadores de Frutas, Vegetales Frescos. | Emitida por la Secretaría de Estado en el Despacho de Agricultura y Ganadería, dependencia SENASA. |

4.2.2 REACCIÓN DE LAS EMPRESAS EXISTENTES

Las represarías de los competidores ya existentes en la industria de brotes germinados en relación a nuevos entrantes es baja, ya que según las opiniones de cómo se manejan la entrada de nuevos competidores en los supermercados obtuvimos los siguientes datos:

El productor actual es un productor artesanal el cual no tienen los recursos para competir con un nuevo competidor que ofrezca valor agregado, **Javier YIP (Gerente de Operaciones, YIP)**.

En el supermercado siempre se le da una oportunidad de entrada a los pequeños productores, por ejemplo si viene un proveedor nuevo a ofrecer mejores condiciones que el ya existente, se distribuyen en las tiendas o se dejan las dos marcas que se hagan competencia entre si, ya que en primera instancia, el monopolio es penado por la Ley, y en segunda instancia no se hace exclusividad con ninguna marca o proveedor, lejos de molestrarse deben de tomar una posición positiva ampliando las categorías, teniendo mejores costos, mejor calidad o mejor atención al cliente, y a través de una libre competencia, las dos marcas se tiene en el Supermercado, **Abner Zuniga (Gerente de Productos Frescos, La Colonia).**

4.3 ANALISIS DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la industria de brotes germinados existen una gran variedad de productos que pueden funcionar como productos sustitutos, existe una inmensa variedad de vegetales que son sustitutos directos de los brotes germinados, lo que representa una fuerte amenaza en el mercado, en la figura 15 se muestran algunos de los productos sustitutos:

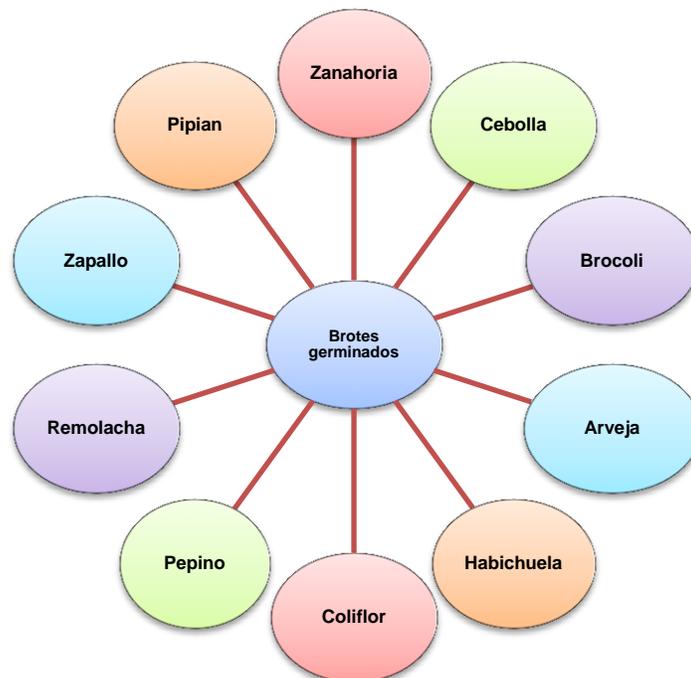


Figura 15. Productos sustitutos.

Los precios de los productos sustitutos en comparación a los precios de los brotes germinados muestran una gran diferencia ya que estos son mucho menores, también es importante considerar que estos productos sustitutos se encuentran sujetos a la volatilidad de los precios por ser algunos productos de temporada, en las figuras 16 y 17 se muestra gráficamente los precios de los productos sustitutos en relación los brotes germinados.

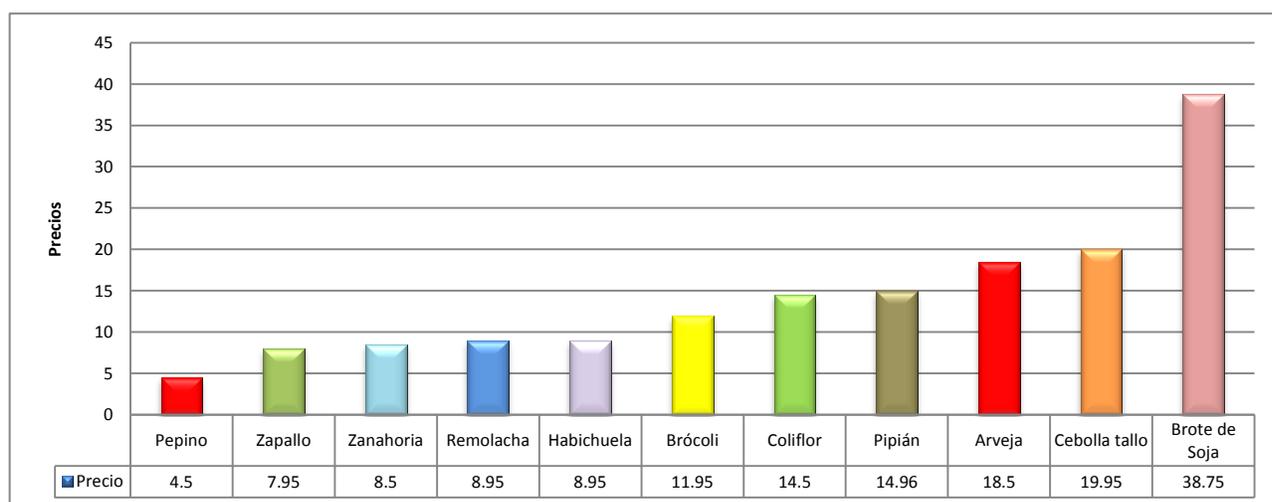


Figura 16. Precios de brotes germinados y productos sustitutos en supermercados YIP.

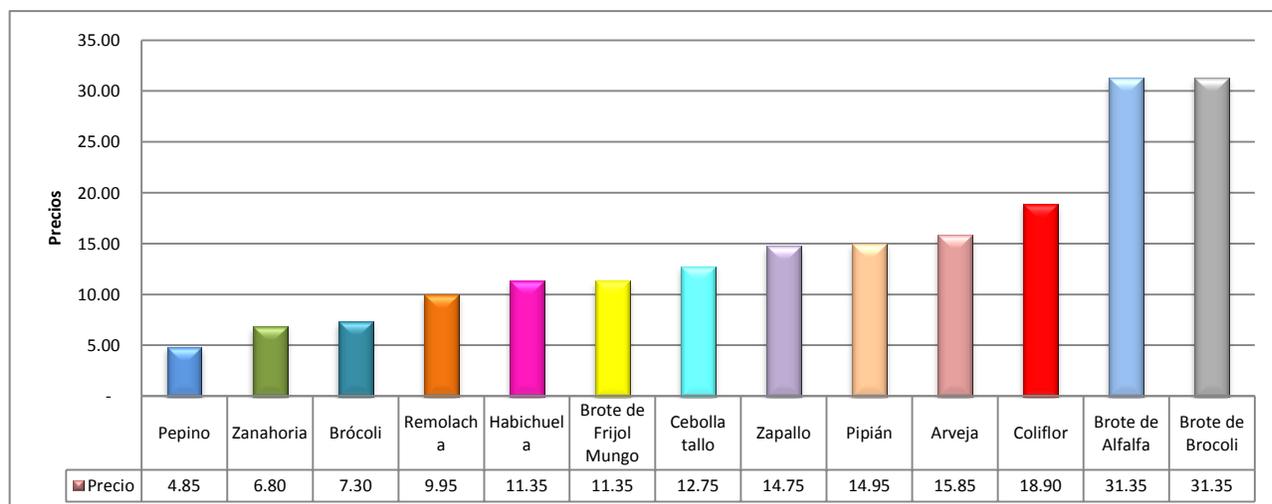


Figura 17. Precios de brotes germinados y productos sustitutos en supermercados La Colonia.

4.4 ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En relación a la cantidad de proveedores existentes de materias primas para la producción de brotes germinados, en la tabla 12 se detallan los proveedores de semillas los cuales son los más reconocidos y que garantizan la calidad de las semillas.

Tabla 12. Proveedores de materia prima/semillas.

| Proveedores | Materia Prima/Semillas | Contacto |
|--------------------------------|--|--|
| Del Campo Soluciones Agrícolas | Semillas: brócoli, zanahoria, zapallo, cebolla, coliflor, guisante en diferentes presentaciones. | Avenida Los Próceres, Contiguo a Diario El Heraldó, No. 3301, F.M. Tel. 2221-0857 y 2236-7637. |

En la tabla 13 se muestra algunos de los proveedores existentes en el mercado que disponen del material de empaque como bandejas plásticas, necesarios para la producción de brotes germinados.

Tabla 13. Proveedores de materia prima/empaque.

| Proveedores | Materia Prima/Empaque | Contacto |
|---------------------------------------|---|--|
| Corporación de Plástico, S.A. de C.V. | Bandejas plásticas Precio Unitario: L.2.90 | Colonia 21 de octubre frente al desvió hacia valle de Ángeles Francisco Morazán. Tel. 2221-0708. |
| Global Corp. | Bandejas plásticas Precio Unitario: L.2.45 | Subida al Hatillo. Tel. 2222-0148 |
| Alfa Comercial. | Bandejas plásticas Precio Unitario: L.3.10 | 200 metros antes de la rotonda Boulevard Morazán. Tel. 2250-4475. |

4.5 ANALISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Por medio de la reunión de grupo de enfoque con personas que han tenido la experiencia de consumir brotes germinados de diferentes variedades y formas, se conoció algunas de sus preferencias y los factores que impulsan o impulsarían la compra y consumo, tal y como se detallan a continuación:

- Preferencias por la comida vegetariana.

- Frescura, sabor tierno y crujiente.
- Calidad e higiene.
- Son una buena opción como comida saludable.
- Diferentes maneras de preparación.
- Duración del producto.
- Información acerca del producto y sugerencias sobre preparación.
- Presentación y empaque del producto.
- Satisfacción en la primera compra.
- Pruebas en los supermercados.
- Compra por estética.

A la vez se conoció que la apariencia, falta de cultura y conocimiento valor nutricional, renuencia al consumo de productos no comunes o productos nuevos y la falta de información acerca del producto, entre otros, son factores que no permiten o no han permitido que las personas consuman brotes germinados.

Se determinó que el nivel de información que poseen los clientes sobre los brotes germinados es moderado, en base a las respuestas obtenidas se conoció que la mayoría no tiene ningún tipo de información, más que la experiencia de haberlos consumido, otros creen o han escuchado muy poco y en su minoría tienen un conocimiento pleno sobre la composición, beneficios y formas de preparación de los brotes germinados, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Conocimiento de los consumidores.

| No. | Nombre | Conocimiento |
|-----|--------|---|
| 1.- | Regina | <ul style="list-style-type: none"> • Lo ha consumido en casa de amigos vegetarianos. • Tiene propiedades nutritivas que ayudan y hacen tener una vida más saludable. • Cree que son pequeñas platitas. • Tienen un alto valor nutricional ya que tienen más proteínas que comer el grano o semilla, la cual es más asimilable para el organismo. • Es un alimento hipocalórico por eso es incluido en las dietas, tiene vitaminas (B1, B12), calcio y mineras, contribuye a la desaparecer las canas, ayudan a prevenir el cáncer porque son antioxidantes. • Conoce una pareja de amigos vegetarianos que lo producen caseramente. |

| | | |
|-----|----------|--|
| 2.- | Cristina | <ul style="list-style-type: none"> • Los consumió en un almuerzo con unos amigos. • Son beneficios para la salud. |
| 3.- | Roxana | <ul style="list-style-type: none"> • Lo consumió en Costa Rica con amigos vegetarianos, también lo comió en Quiznos donde los tienen como un agregado a los sandwich, lo tienen en muchos restaurantes forman parte de la dieta diaria. • En Costa Rica lo venden como productos orgánicos. • Son sustitutos de las carnes. |
| 4.- | Jessica | <ul style="list-style-type: none"> • Su madre acostumbra a comprarlos para el consumo. • No ha identificado que variedades ha consumido. |
| 5.- | Marielos | <ul style="list-style-type: none"> • Lo consumió en Estados Unidos. • Son verdes y tienen clorofila. • Los ha consumido en ensaladas. • No ha identificado la variedad que ha consumido, solo identifica por el sabor. |
| 6.- | Cándida | <ul style="list-style-type: none"> • Lo ha consumido por que ella y su hija son vegetarianas, que los produce artesanalmente y de todo tipo de semillas, conoce el proceso de germinación. • Son importantes para la salud. • Los ha comido en ensaladas. |
| 7.- | Jennifer | <ul style="list-style-type: none"> • Lo compran el mayoreo lo utilizan como complemento en dietas. |
| 8.- | Walter | <ul style="list-style-type: none"> • Lo ha probado fuera del país, como comida tailandesa. |

Se les realizó la consulta a los consumidores acerca de si están dispuestos a pagar un sobreprecio por los brotes germinados, de quienes se obtuvo una respuesta satisfactoria ya que opinan que vale la pena pagar más por un producto orgánico, ya que por la salud se paga más. También opinan que para pagarlo la gente tienen que tener el conocimiento de saber cuál es la diferencia entre un producto orgánico y un vegetal común, ya que de no tener esta información pueden recurrir a la compra en base a el precio , así tomando la menos costosa.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La rivalidad entre empresas competidoras es baja, ya que se puede observar que no existen una gran cantidad de productores en el mercado, en algunos de estos casos son productores artesanales por lo que su producto no cuenta con un gran grado de diferenciación, calidad y capacidad de oferta. El productor más especializado en la producción de brotes germinados cuenta con un mayor grado de diferenciación ya que su producto cuenta con empaque atractivo para el consumidor, mejor calidad e información, logística adecuada y accesos a mejores canales de distribución.
2. En relación a la amenaza de nuevos competidores, por medio de la investigación se identificó algunos de los aspectos que pueden considerarse barreras de entrada, dentro de las cuales se puede decir que los requerimientos gubernamentales son altos. En cuanto al acceso a los canales de distribución se debe tener un sistema adecuado de logística como parte de los requerimientos de los supermercados.
3. La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que existen una gran variedad de vegetales que son sustitutos de los brotes germinados, también es importante mencionar que los precios de los vegetales son bajos y que dichos vegetales están sujetos a la volatilidad de los precios, en comparación a los brotes germinados que mantienen un precio más alto y constante, y que actualmente en el mercado no existe disponibilidad en cuanto a variedad.
4. El poder de negociación de los proveedores es alta en relación a la materia prima como las semillas, ya que no existen muchos proveedores en el mercado. En cuanto a los proveedores de material de empaque el poder de negociación es bajo ya que existen más proveedores que puedan surtir.
5. El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que se determinó que los consumidores finales de los brotes germinados tienen una variedad de factores que impulsan la compra y consumo, tales como, calidad e higiene, información acerca

del producto, presentación, duración, frescura, entre otros. El nivel de información es moderado ya que algunos de los consumidores tienen sobre composición nutricional, beneficios y formas de preparación. Los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por los brotes germinados por ser un alimento orgánico.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas competidoras deben de mejorar su nivel de competencia, creando o mejorando sus estrategias de marketing para darle un mayor grado de diferenciación a los brotes germinados comercializados en los supermercados. Dar más información a los consumidores finales acerca de los beneficios del producto y formas de preparación y expandirse a nuevos mercados, los cuales no están siendo aprovechados actualmente.
2. Cumplir con los requerimientos gubernamentales y los requerimientos de las cadenas de supermercados para garantizar la oferta de los brotes germinados.
3. Optimizar los costos de producción y que la comercialización de brotes germinados sea más competitivos en relación a los productos sustitutos, así como, producir otras variedades diferentes de brotes germinados que las ya existentes.
4. Buscar alternativas de proveedores de semillas en el exterior y analizar cuál sería el costo o ahorro de importar las semillas de otros países.
5. Comercializar brotes germinados que cubran las necesidades de los consumidores, para lograr la satisfacción y un consumo más frecuente.

VI. APLICABILIDAD

PLAN DE NEGOCIOS PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BROTES GERMINADOS

El proposito del Plan de Negocios para Pequeños Productores de Brotes germinados es dar una vision clara y resumida obtener una guia para la planificacion estrategica para incursionar en este mercado.

6.1 PRODUCTO

Los brotes germinados de semilla, es un alimento con un alto valor nutritivo que es beneficioso para el funcionamiento del organismo, por su alto contenido de . Existe una gran variedad de brotes germinados , ya que las semillas en su mayoría pueden ser germinadas, tales como soja, brocoli, zanahoria, lenteja, garbanzo, alfalfa, girasol, trigo, entre otras.

Los brotes germinados pueden ser producidos y comercializados en cualquier epoca del año, debido a que en su proceso de produccion no intervienen factores naturales como el clima. El proceso de producción de los brotes germinados dura entre 4 a 7 dias, esto es depende del tipo de semilla. Una bandeja de 4 onzas es producida con aproximadamente 2.5 gramos de semilla, esto tambien depende del tipo de semilla. Los brotes germinados son empacados en un empaque Bandejas plásticas desechables herméticas transparentes, abre fácil y que permite conservar los alimentos, deben de mantenerse refrigerados y su durabilidad es de entre 8 y 10 dias.

Pueden ser comercializados en cadenas de supermercados, mercados, mercaditos, restaurantes, hoteles u hospitales.

6.2 DEMANDA

Para que el proyecto sea rentable se estima una demanda de 35,000 unidades anuales, equivalentes a 3,500 mensuales y 116 diarias.

6.3 PLAN DE MARKETING

ESTRATEGIA COMERCIAL

Para ser frente a la oferta de los competidores se preparo una estrategia comercial que se enfocara en el análisis de las 4P.

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">1. Producto</p> <ul style="list-style-type: none">• Se pretende alcanzar una mayor satisfacción del cliente, brindando un producto de calidad. | <p style="text-align: center;">2. Precio</p> <ul style="list-style-type: none">• Los precios se fijaran de acuerdo al precio actual en el mercado.• Ventas al contado y al crédito a los distribuidores minorista y mayorista. |
| <p style="text-align: center;">3. Promoción</p> <ul style="list-style-type: none">• Es necesario degustaciones en los principales supermercados y dar a conocer más información a los consumidores. | <p style="text-align: center;">4. Plaza</p> <ul style="list-style-type: none">• La planta de producción puede estar ubicada en cualquier zona urbana o rural. |

ANALISIS FODA

Se identificaron algunos factores que funcionan como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales son importantes identificar para crear estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, asi como, la mitigación de los riesgos que pueden causar las debilidades y amenazas, en la figura 18 se muestra el analisis:

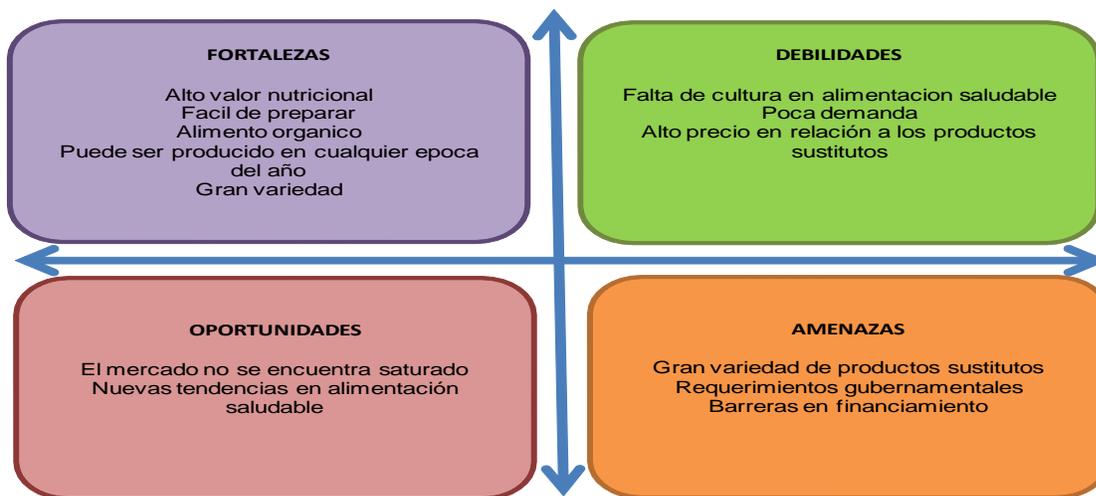


Figura 18. Análisis FODA

6.4 ORGANIZACIÓN

A continuación se muestra la estructura propuesta para organizar una empresa dedicada a la producción y comercialización de brotes germinados de semilla.

Se considera que el personal necesario para que labore en la oficina y en las operaciones, es el siguiente, tal y como lo muestra la tabla 15.

Tabla 15. Balance de personal

| No. | Cargo | Salario Mensual | Salario Anual |
|--------------|-----------------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | Gerente General | 22,000.00 | 264,000.00 |
| 2 | Jefe de Producción | 16,000.00 | 192,000.00 |
| 3 | Asistente Administrativo-Contable | 7,600.00 | 91,200.00 |
| 4 | Operador | 7,000.00 | 84,000.00 |
| | Decimo tercer mes | 4,383.33 | 52,600.00 |
| | Decimo cuarto mes | 4,383.33 | 52,600.00 |
| | Obligaciones patronales | | |
| | IHSS (3.5%) | 980.00 | 11,760.00 |
| | RAP (1.5%) | 789.00 | 9,468.00 |
| | INFOP (1%) | 526.00 | 6,312.00 |
| Total | | 63,661.67 | 763,940.00 |

El organigrama muestra la estructura la empresa y el perfil requerido como descripción de funciones de cada puesto, tal y como se muestra en la figura 18.

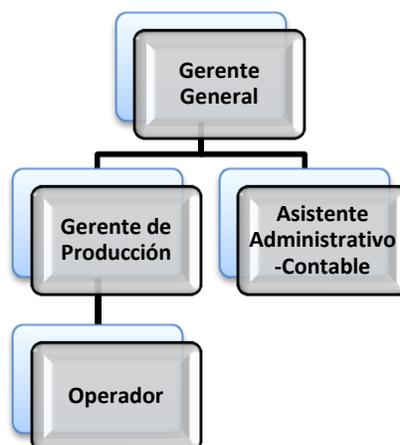


Figura 19. Organigrama propuesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

Gerente General

Ejecutivo que lidera el negocio, toma las decisiones más relevantes y fijación de políticas quien tendrá las siguientes funciones:

- Planeación estratégica del negocio, representación legal, selección y contratación de personal administrativo y visto bueno de personal de producción, aprobación de presupuestos anuales y de inversiones, negociación con clientes y proveedores, autorización de documentos como: contratos, órdenes de compra, pagos a proveedores, entre otros.

Jefe de Producción

Responsable de la producción y del equipo de producción, con habilidades y capacidad de toma de decisiones relaciones con los procesos y operaciones para realizar un producto de calidad, quien deberá tener las siguientes funciones:

- Realizar los procesos productivos, programación de la producción, cumplir con los estándares de calidad, elaboración de Órdenes de compra, contratación de personal de producción, control de almacenamiento del producto (tiempos y caducidad), plan de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, tramitar requerimientos gubernamentales.

Asistente Administrativo-Contable

Responsable de realizar las actividades administrativas y contables necesarias para la operatividad de la empresa, deberá de tener las siguientes funciones:

- Elaboración de estados financieros, control de inventario, compras, ingresos, gastos, cuentas por cobrar, activos fijos, préstamos, entre otros, registros contables, pago de impuestos, elaboración de presupuestos, facturación, cobros, pagos a proveedores, control de material de aseo, control de papelería y útiles, Archivo de documentos.

Operador

Asisten a la Gerencia de Producción para poder elaborar un producto de calidad quienes deberán de tener al menos las siguientes funciones:

- Recepción de materia prima, limpieza de las instalaciones y maquinaria, control de la producción e inventario, entrega a los cliente, entre otros.

6.5 EQUIPO

El equipo necesario para el funcionamiento de una empresa dedicada a la producción y comercialización de brotes germinados está compuesta por el equipo de producción, equipo de transporte y mobiliario y equipo, los cuales se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Balance de equipo

| Equipo | Cantidad | Costo | Costo Total |
|---------------------------------------|----------|------------|-------------|
| Equipo de Producción | | | |
| Bandejas | 100 | 200.00 | 20,000.00 |
| Estantes | 10 | 4,500.00 | 45,000.00 |
| Equipo de Saneamiento | 1 | 250,000.00 | 250,000.00 |
| Cuchillas de Aire | 1 | 210,000.00 | 210,000.00 |
| Purificador de Agua (Sionizador) | 1 | 19,000.00 | 19,000.00 |
| Cámara de refrigeración | 1 | 90,000.00 | 90,000.00 |
| Equipo de Transporte | | | |
| Vehículo (Tipo Panel) | 1 | 180,000.00 | 180,000.00 |
| Mobiliario y equipo de oficina | | | |
| Laptop | 2 | 12,999.00 | 25,998.00 |
| Computadora de escritorio | 1 | 8,699.00 | 8,699.00 |
| Escritorio Pequeño | 3 | 1,890.00 | 5,670.00 |
| Sillas de oficina | 3 | 590.00 | 1,770.00 |
| Sillas | 2 | 390.00 | 780.00 |
| Gabinete para almacenamiento | 1 | 3,790.00 | 3,790.00 |
| Impresora | 1 | 1,599.00 | 1,599.00 |
| Teléfono | 1 | 599.00 | 599.00 |

6.6 INSUMOS

Para el funcionamiento y operatividad diaria es indispensable mencionar algunos de los principales insumos en cuanto a materia prima, papelería y útiles y material de aseo, los cuales se detallan en las siguientes tablas.

Para la producción de una bandeja de 4 onzas se necesitan las siguientes materias primas y material de empaque, los cuales se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Materia prima y material de empaque

| Insumo | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|--------------|----------|----------------|----------------|
| Semilla | 2 g | 4.75 | 4.75 |
| Empaque | 1 | 2.90 | 2.90 |
| Etiqueta | 1 | 2.10 | 2.10 |
| Total | | | L. 9.75 |

Otros insumos necesarios para las operaciones diarias son la papelería y útiles y artículos de limpieza, detalle en la tabla 18 y 19.

Tabla 18. Papelería y útiles

| Insumo | Cantidad | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|----------------|----------|----------|----------------|------------------|
| Guantes | Unidades | 12 | 205.00 | 2,460.00 |
| Rensillas | Cajas | 12 | 100.00 | 1,200.00 |
| Gabachas | Unidades | 8 | 325.00 | 2,600.00 |
| Desinfectantes | Cubetas | 12 | 210.00 | 2,520.00 |
| Cubetas | Unidades | 6 | 105.00 | 630.00 |
| Escoba | Unidad | 6 | 70.00 | 420.00 |
| Otros | Unidades | | 2,500.00 | 2,500.00 |
| Total | | | | 12,330.00 |

Tabla 19. Artículos de limpieza

| Insumo | | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|--------------------|----------|----------|-----------------|------------------|
| Papelería (Formas) | Pieza | 24 | 54.80 | 1,315.20 |
| Papel | Resma | 24 | 84.90 | 2,037.60 |
| Tintas | Cartucho | 24 | 314.00 | 7,536.00 |
| Libretas | Unidades | 12 | 69.90 | 838.80 |
| Lápiz | Cajas | 3 | 49.90 | 149.70 |
| Otros | | | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Total | | | 1,573.50 | 12,877.30 |

6.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La evaluación de un plan de negocios para la producción y comercialización de brotes germinados se realizara considerando una serie de supuestos para el cálculo de los ingresos y egresos, en base a estos supuestos el proyecto representaría utilidades o pérdidas, posteriormente realizar los ajustes correspondientes para llegar a los flujos de efectivo, así determinar su rentabilidad mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que son los dos métodos de evaluación de proyectos de inversión más utilizados.

6.7.1 PRINCIPALES SUPUESTOS

- a) Se realizara la evaluación financiera con estimaciones para 5 años.
- b) Inversión inicial por L.784,256.00 en equipo, gastos de constitución por L.9,876.00 más capital de trabajo por L.214,335.00 que son el equivalente a 3 meses de gastos operativos en el primer año.
- c) Para el inicio de operaciones de la empresa los gastos de constitución se estiman en L. 9,876.00 (Capital social L. 5,000.00, Timbres de solicitud L.50.00, Auténticas L. 1,000.00, aviso de constitución en Diario L. 200.00, honorarios profesionales L.3,000.00 y permiso de operación por L. 600.00)

- d) El valor de Los ingresos por servicios y los costos variables aumentaran anualmente en base a la tasa de inflación promedio de los últimos 5 años que corresponde a un 7.04%
- e) El precio de los brotes será el mismo precio actual en el mercado.
- f) Se arrendara un local donde se encontraran las oficinas administrativas, bodegas de insumos y estacionamiento de vehículos por L. 8,000.00 mensuales.
- g) Los gastos de sueldos y salarios tendrán un costo fijo de L.52,600.00 mensuales los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera: Gerente General L. 22,000.00, Jefe de producción L.16,000.00, Asistente administrativo L.7,60.00 y un operador con un salario de L.7,000.00.
- h) Se realizara el pago del decimo tercer y cuarto mes que representa el total de dos meses de salario equivalentes a L.105,200.00 , también el pago de cargas por un total de L.27,540.00.
- i) Para el financiamiento se tomara como base el valor total de la inversión en equipo y gastos de constitución más el capital de trabajo con un total de L. 1,008,467.00 al 15% anual.
- j) Se calculara un 25% sobre el total de la renta neta gravable en concepto de Impuesto sobre la Renta.
- k) Se proyectan ventas de 48,000 unidades anuales, 4.167 unidades mensuales y aproximadamente 139 diarias.
- l) Los costos por insumo se encuentran sujetos a incremento según la tasa de inflación.
- m) Escenario Sensibilizado 1. Refleja la situación financiera de la empresa con una disminución del 5% de los ingresos y un aumento en los costos del 3%, tomando en cuenta la probabilidad del surgimiento de cambios en los factores externos

socioeconómicos. Escenario Sensibilizado 2. Refleja la situación financiera de la empresa con un aumento del 5% de los ingresos y una disminución del 3% en los costos, tomando en cuenta la probabilidad del surgimiento de cambios en los factores externos socioeconómicos.

DEPRECIACIONES

El cálculo de la depreciación de los activos se realizara bajo el método de línea recta con un valor residual del 1% y la vida útil de los activos es de 5 años, se estimara de la siguiente forma:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil}}$$

Tabla 20. Depreciaciones

| Item | Costo Total | Valor de Liquidación | Vida Útil (años) | Depreciación Mensual |
|---------------------------------------|-------------|----------------------|------------------|----------------------|
| Equipo de Producción | | | | |
| Bandejas | 20,000.00 | 200.00 | 5 | 330.00 |
| Estantes | 45,000.00 | 450.00 | 5 | 742.50 |
| Equipo de Saneamiento | 250,000.00 | 2,500.00 | 5 | 4,125.00 |
| Cuchillas de Aire | 210,000.00 | 2,100.00 | 5 | 3,465.00 |
| Purificador de Agua (Sionizador) | 19,000.00 | 190.00 | 5 | 313.50 |
| Cámara de refrigeración | 90,000.00 | 900.00 | 5 | 1,485.00 |
| Equipo de Transporte | | | | |
| Vehículo | 180,000.00 | 1,800.00 | 5 | 2,970.00 |
| Mobiliario y equipo de oficina | | | | |
| Laptop | 25,998.00 | 259.98 | 5 | 428.97 |
| Computadora de escritorio | 8,699.00 | 86.99 | 5 | 143.53 |
| Escritorio Pequeño | 5,670.00 | 56.70 | 5 | 93.56 |
| Sillas de oficina | 1,770.00 | 17.70 | 5 | 29.21 |
| Sillas | 780.00 | 7.80 | 5 | 12.87 |
| Gabinete para almacenamiento | 3,790.00 | 37.90 | 5 | 62.54 |
| Impresora | 1,599.00 | 15.99 | 5 | 26.38 |
| Teléfono | 599.00 | 5.99 | 5 | 9.88 |

FINANCIAMIENTO

La inversión total será financiada en un 70% por Banco de los Trabajadores S.A. (BANTRAB) a una tasa de interés de 15%, y en un 30% será financiado con fondos propios. La amortización es calculada por medio de cuota nivelada.

| | |
|-------------------|---------------|
| Inversión Inicial | -1,008,467.00 |
| Financiamiento | 70% |
| Tasa de Interés | 15% |
| Plazo | 5 |

Tabla 21. Amortización

| Años | Capital | Cuota | Interés | Amortización |
|------|------------|------------|------------|--------------|
| 1 | 705,926.90 | 210,588.97 | 105,889.04 | 104,699.94 |
| 2 | 601,226.96 | 210,588.97 | 90,184.04 | 120,404.93 |
| 3 | 480,822.03 | 210,588.97 | 72,123.30 | 138,465.67 |
| 4 | 342,356.36 | 210,588.97 | 51,353.45 | 159,235.52 |
| 5 | 183,120.85 | 210,588.97 | 27,468.13 | 183,120.85 |

CAPITAL DE TRABAJO

Se considera los siguientes gastos anuales, de los cuales se tomara el equivalente a 3 meses como capital de trabajo.

Tabla 22. Capital de trabajo

| Gastos Fijos | Mensual | Anual |
|---------------------------|------------------|-------------------|
| Sueldos y salarios | 52,600.00 | 631,200.00 |
| Cargas patronales | 2,295.00 | 27,540.00 |
| Arrendamiento de local | 8,000.00 | 96,000.00 |
| Combustible | 3,000.00 | 36,000.00 |
| Servicios públicos | | |
| Agua | 1,000.00 | 12,000.00 |
| Energía eléctrica | 4,000.00 | 48,000.00 |
| Telefonía e internet | 550.00 | 6,600.00 |
| Total | 71,445.00 | 857,340.00 |
| | | 71,445.00 |
| Capital de Trabajo | 3 meses | 214,335.00 |

ESTADO DE RESULTADO

Tabla 23. Estado de Resultado

| Detalle | Años | | | | |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingreso por venta | | | | | |
| Brotos germinados | 1,504,800.00 | 1,630,701.60 | 1,767,136.97 | 1,914,987.43 | 2,075,208.04 |
| Total Ingresos | 1,504,800.00 | 1,630,701.60 | 1,767,136.97 | 1,914,987.43 | 2,075,208.04 |
| Gastos | | | | | |
| Insumos | -195,000.00 | -211,315.00 | -228,995.02 | -248,154.27 | -268,916.51 |
| Combustible | -3,000.00 | -3,251.00 | -3,523.00 | -3,817.76 | -4,137.18 |
| Sueldos y salarios | -631,200.00 | -684,010.40 | -741,239.27 | -803,256.29 | -870,462.07 |
| Decimo tercer y cuarto mes | -105,200.00 | -114,001.73 | -123,539.88 | -133,876.05 | -145,077.01 |
| Cargas patronales | -27,540.00 | -29,844.18 | -32,341.14 | -35,047.02 | -37,979.29 |
| Arrendamiento | -96,000.00 | -104,032.00 | -112,736.01 | -122,168.26 | -132,389.67 |
| Servicios públicos | -66,600.00 | -66,600.00 | -66,600.00 | -66,600.00 | -66,600.00 |
| Papelería y útiles | -12,877.30 | -12,877.30 | -12,877.30 | -12,877.30 | -12,877.30 |
| Material de limpieza | -12,330.00 | -12,330.00 | -12,330.00 | -12,330.00 | -12,330.00 |
| Publicidad | -10,000.00 | -10,836.67 | -11,743.33 | -12,725.86 | -13,790.59 |
| Depreciación | -170,855.19 | -170,855.19 | -170,855.19 | -170,855.19 | -170,855.19 |
| Intereses sobre prestamos | -105,889.04 | -90,184.04 | -72,123.30 | -51,353.45 | -27,468.13 |
| Total gastos | -1,436,491.53 | -1,510,137.51 | -1,588,903.45 | -1,673,061.45 | -1,762,882.93 |
| Utilidad antes de Impto. | 68,308.48 | 120,564.09 | 178,233.51 | 241,925.98 | 312,325.11 |
| ISR 25% | | -30,141.02 | -44,558.38 | -60,481.49 | -78,081.28 |
| Utilidad Neta | 68,308.48 | 90,423.06 | 133,675.14 | 181,444.48 | 234,243.84 |

FLUJO DE CAJA

Tabla 24. Flujo de Efectivo

| Detalle | Años | | | | | |
|------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Utilidad Neta | | 68,308.48 | 90,423.06 | 133,675.14 | 181,444.48 | 234,243.84 |
| (-) Inversión | -794,132.00 | | | | | |
| (-) Capital de trabajo | -214,335.00 | | | | | |
| (+) Financiamiento | 705,926.90 | | | | | |
| (+) Depreciación | | 170,855.19 | 170,855.19 | 170,855.19 | 170,855.19 | 170,855.19 |
| (-) Amortización de préstamo | | -104,699.94 | -90,184.04 | -72,123.30 | -51,353.45 | -27,468.13 |
| (+) VI. Desecho de activos | | | | | | 8,629.05 |
| Flujo de Efectivo | -302,540.10 | 134,463.73 | 171,094.21 | 232,407.02 | 300,946.22 | 386,259.95 |

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

| | |
|--------------------------|---------------|
| Tasa de descuento | 20% |
| VAN | L. 363,184.69 |
| TIR | 58% |

Los flujos de efectivos anuales traídos a valor presente a una tasa de descuento del 20% permiten recuperar la inversión y además generar un excedente L. 363,184.69 con una tasa interna de retorno del 58%.

SENSIBILIZACIÓN

Escenario Sensibilizado 1. Refleja la situación financiera de la empresa con una disminución del 5% de los ingresos y un aumento en los costos del 3%, tomando en cuenta la probabilidad del surgimiento de cambios en los factores externos socioeconómicos.

Escenario Sensibilizado 2. Refleja la situación financiera de la empresa con un aumento del 5% de los ingresos y una disminución del 3% en los costos, tomando en cuenta la probabilidad del surgimiento de cambios en los factores externos socioeconómicos.

Tabla 25. Sensibilización

| Escenarios | Optimista | Esperado | Pesimista |
|-------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Tasa de descuento | 20% | 20% | 20% |
| VAN | 778,390.08 | 363,184.69 | -254,435.39 |
| TIR | 81% | 58% | |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Podemos concluir que el proyecto es rentable y que este se debe de realizar ya que según la evaluación realizada los flujos de efectivos traídos a valor presente a la tasa de descuento permiten recuperar la inversión y generar utilidades, con una Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa de descuento.
2. La evaluación financiera del proyecto refleja indicadores financieros positivos, por lo tanto se recomienda invertir y poner en marcha este tipo de empresa, ya que se visualiza una alta rentabilidad para pequeños productores.

BIBLIOGRAFÍA

1. International Specialty Supply. (2013). *Equipos para germinados (brotes)*. Recuperado el 2013 de Mayo de 03, de www.sproutnet.com: <http://www.sproutnet.com>
2. Alimentos Lee. (s.f.). *Sprouts To Go*. Recuperado el 2013 de agosto de 02, de www.alimentoslee.com: <http://www.alimentoslee.com/>
3. Almeida, S. E., & Flores, F. N. (2007). Determinación de los costos de calidad en la industria de los jugos envasados. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
4. Amorós, C., Díaz, E., & León, D. (2007). *Toma de decisiones para negocios: casos prácticos (volumen 2)*. España, España: B - EUMED.
5. Borda, J. d. (2007). Pequeños competidores, grandes competidores. *Revista Alternativa Financiera*, 10.
6. Chaparro, D. C., Portilla, Y. P., Elizalde, A. d., Vivas, N. J., & Erazo, C. A. (05 de Mayo de 2009). Estrategia ARPCC en la producción de semillas germinadas. Cauca, Colombia: Facultad de Ciencias Agropecuarias.
7. Espinosa, G. G. (Mayo de 2006). Negocio de venta de frutas y verduras con diferenciación. Quito : Universidad de San Francisco Quito.
8. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires. (2013). *Programa de agronegocios y alimentos*. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de www.agro.uba.ar: <http://www.agro.uba.ar/agronegocios>
9. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires. (2013). *Newsletter PAA*. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de Noticias del programa de agronegocios y alimentos de la Facultad de Agronomía – UBA: <http://newsletterpaa.fauga.info/>
10. Ferrantelli, P. (2005). *Enciclopedia práctica de las medicinas alternativas*. Argentina: Ediciones Lea S.A.
11. Fischman, D. (s.f). *David Fischman.com*. Recuperado el 20 de agosto de 2013, de <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=56>
12. Garcia, G. (2012). *Alimentos que ayudan a prevenir y combatir enfermedades*. Estados Unidos de América: Palibrio.

13. Gastelú, C. A. (2012). *La participación de las grandes cadenas de supermercados en las redes de comercialización de los pequeños productores*. Mexico: Nueva antropología: revista de ciencias sociales.
14. Gruner, H., Metz, R., & Martínez, A. G. (2008). *Procesos de cocina*. Madrid, España.: Ediciones Akal.
15. Hunts Point Economic Development Corporation. (Marzo de 2011). Estudio de mercado de productos agrícolas en la ciudad de New York, Estados Unidos de América, en el marco del DR-CAFTA. Bronx, New York: HPEDC.
16. IFAMA. (2013). Consumer Willingness to Pay a Premium for Organic Fruit and Vegetable in Ghana. *International Food and Agribusiness Management Review* , 69.
17. IICA. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
18. IICA. (2009). *Información general sobre la agroindustria rural en Honduras*. Tegucigalpa, Honduras.
19. INCAP/OPS. (2012). *Tabla de composición de alimentos de Centroamérica*. Guatemala: Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP).
20. INE. (s.f.). *Nutrición*. Recuperado el 07 de agosto de 2013, de <http://www.ine.gob.hn/drupal/node/196>
21. Kimuak. (s.f.). *Kimuak brotes y germinados*. Recuperado el 2013 de Mayo de 02, de Venta on-line de brotes, semillas y germinados ecológicos: <http://kimuak.es/>
22. La Carreta. (2013). *www.lacarreta.com.gt*. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de http://www.lacarreta.com.gt/main.php?id_area=169
23. León, C. P., Torija, M. E., & Matallana, M. C. (30 de Enero de 2013). *Utilidad en la alimentación de algunas semillas germinadas: brotes de soja y trigo*. Recuperado el 2013 de Mayo de 02, de <http://rshn.geo.ucm.es/cont/publis/boletines/183.pdf>
24. Maitret, J. (2001). *Menus Vegetarianos*. Mexico, D.F.: Selector S.A. de C.V.
25. Monge, E. C. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. España: Universidad de Oviedo-España.

26. Owusu, V., & Anifori, M. O. (2013). Consumer willingness to pay a premium for organic fruit and vegetable in Ghana. *International Food and Agribusiness Management Review*, 69.
27. Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, América Latina*, 1-15.
28. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
29. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2010). *Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años*. México: SAGARPA.
30. Silva, C. A., Baker, D., Shepherd, A. W., Jenane, C., & Cruz, S. M. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO.
31. Sociedad Española de Ciencias Hortícolas. (1998). *Diccionario de Ciencias Hortícolas*. Madrid, España.: Mundi Prensa Libros S.A.
32. Thompson, A. A., III, A. S., & Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
33. Tugas, S.L. (s.f.). *Vegetales germinados. Saludables por naturaleza*. Recuperado el 2013 de agosto de 02, de <http://tugas.es/index.php?module=empresa>

ANEXOS

Anexo 1. Variables de investigación

| Variable | Definición Conceptual | Unidad de análisis y medición | Indicador |
|--------------------------------|--|---|--|
| Rivalidad entre competidores | Competencia por obtener el mayor número de compradores de un producto o servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competencia <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Marketing 2. Calidad 3. Diferenciación 4. Variedad de productos 5. Red y capacidad de distribución |
| Nuevos competidores | Amenazas de nuevas empresas que entren al mercado que ejercen una influencia competitiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Grupos de enfoque | <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada <ol style="list-style-type: none"> 1. Economías de escala 2. Lealtad del cliente 3. Preferencia de marcas 4. Productores a grandes escalas 5. Políticas gubernamentales • Reacción de las empresas existentes <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos costos 2. Estrategias de Marketing |
| Productos sustitutos | Amenaza de la existencia en el mercado de muchos productos o servicios iguales o similares | <ul style="list-style-type: none"> • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos sustitutos • Precios relativos |
| Negociación de los proveedores | Poder que tienen los principales proveedores en la negociación de términos y condiciones de oferta. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proveedores • Capacidad de oferta |
| Negociación de los compradores | Poder que tienen uno o varios compradores para obtener o influenciar los precios o condiciones de venta. | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de enfoque | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de compradores • Cantidad y calidad de información • Capacidad de compra • Preferencias |

Anexo 2. Productos sustitutos.

Supermercados YIP



Supermercados La Colonia





Anexo 3. Materias primas

Semillas



Empaque (Bandejas Plásticas)



Anexo 4. Precios de brotes germinados.

| Recibo de Ventas | | |
|-------------------|------------------------------------|-----------|
| FACTURA # 3875014 | POS # 5 | |
| Fecha: 27/08/2013 | Hora: 06:39:53 p.m. | |
| Cajero: 8735 | German Espinoza | |
| Codigo | Descripcion | Monto |
| 7428835100330 | RETONOS DE BROCOLI 1 X L. 31.35 | L. 31.35 |
| | Sub Total | L. 31.35 |
| | Imp S/Vtas Exentos | L. 0.00 |
| | Total | L. 31.35 |
| | EFFECTIVO HNL Recibido | L. 100.00 |
| | Cambio EFFECTIVO HNL | L. 68.65 |

| Recibo de Ventas | | |
|----------------------------|-----------------------------|----------|
| FACTURA #: 3675033 | POS #: 5 | |
| Fecha: 27/08/2013 | Hora: 06:42:58 p.m. | |
| Cajero: 6735 | German Espinoza | |
| Codigo | Descripcion | Monto |
| 7428835100132 | MUNGO BEANS 1 X L. 11.95 | L. 11.95 |
| | Sub Total | L. 11.95 |
| | Imp S/Vtas Exentos | L. 0.00 |
| | Total | L. 11.95 |
| | EFFECTIVO HNL Recibido | L. 50.00 |
| | Cambio EFFECTIVO HNL | L. 38.05 |
| PROMO REFRACT. CADA 1 RS 0 | | |

Anexo 5. Entrevista a supermercados.



**Universidad Tecnológica Centroamericana
Falcultad de Post Grado**

Maestria en Administracion de Proyectos

Entrevista a supermercados de brotes germinados de semilla comestibles.

Introduccion:

Estimado (a) entrevistado el proposito de la siguiente entrevista es conocer algunos aspectos importantes acerca de brotes germinados comestibles, esto para fines educativos.

Agradeciendo de antemano su colaboración y de su tiempo.

Nombre del Encuestado: [Javier Yip \(Gerente de Operaciones\)](#)
[Amilcar Sevilla \(Encargado de Frutas y Verduras\)](#)
Dirección: [Edificio YIP, Colonia el Prado, Comayaguela, M.D.C](#)
Fecha: [24 de agosto de 2013.](#)

1. Cuáles son los requisitos para poder proveer al Supermercado?
2. ¿Qué posibilidades de acceso a los canales de distribución tiene un nuevo entrante?
3. Es posible pensar que los competidores ya existentes en el mercado tomen represarías para nuevos entrantes?
4. ¿Se dispone de proveedores alternativos en el mercado?
5. Qué costos tendría un eventual cambio de proveedores?
6. ¿Qué nivel de diferenciación tienen los productos del proveedor?



**Universidad Tecnológica Centroamericana
Falcultad de Post Grado
Maestria en Administracion de Proyectos
Entrevista a supermercados de brotes germinados de semilla comestibles.**

Introduccion:

Estimado (a) entrevistado el proposito de la siguiente entrevista es conocer algunos aspectos importantes acerca de brotes germinados comestibles, esto para fines educativos.

Agradeciendo de antemano su colaboración y de su tiempo.

Nombre del Encuestado: [Abner Zuniga \(Gerente de Productos Frescos\)](#)
[Luis Avila \(Encargado de Vegetales\)](#)
[Noel Espino \(Encargado de Frutas\)](#)

Dirección: [Col. Alameda Calle Ruben Dario Tegucigalpa – 504 Fco. Morazán](#)
Fecha: [02 de septiembre de 2013.](#)

- 7.** Cuáles son los requisitos para poder proveer al Supermercado?
- 8.** ¿Qué posibilidades de acceso a los canales de distribución tiene un nuevo entrante?
- 9.** Es posible pensar que los competidores ya existentes en el mercado tomen represarías para nuevos entrantes?
- 10.** ¿Se dispone de proveedores alternativos en el mercado?
- 11.** ¿Qué costos tendría un eventual cambio de proveedores?
- 12.** ¿Qué nivel de diferenciación tienen los productos del proveedor?

Anexo 6. Entrevista a productores.



**Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Post Grado
Maestría en Administración de Proyectos
Entrevista a productores de brotes germinados de semilla comestibles.**

Introducción:

Estimado (a) entrevistado el propósito de la siguiente entrevista es conocer algunos aspectos importantes acerca de brotes germinados comestibles, esto para fines educativos.

Agradeciendo de antemano su colaboración y de su tiempo.

Nombre del Encuestado: [Alfonzo Castro Wu \(Productor Artesanal\)](#)

Dirección: [Barrio La Granja, Comayaguela, M.D.C. Contiguo a Mercadito Chichi.](#)

Fecha: [24 de agosto de 2013.](#)

1. Desde cuando se producen los brotes?
2. Que tipos de brotes germinados producen?
3. Como garantizan la calidad (Inocuidad alimentaria) de los brotes germinados?
4. Cuáles son los canales de distribución por medio de los cuales se comercializan los brotes germinados?

Anexo 7. Grupo de enfoque.



**Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Post Grado**

Maestría en Administración de Proyectos

Guía para grupo de enfoque de brotes germinados de semilla comestibles.

Introducción

El propósito de la reunión es realizar una discusión e intercambio de opiniones entre los participantes en base a sus percepciones, necesidades, expectativas y experiencias propias acerca del producto.

Presentación de los participantes

1. Qué nivel de información poseen los clientes sobre productos y proveedores?
2. Cuáles son los factores que impulsan o motivan la compra del producto?
3. Qué tan fácil es para el cliente cambiar de producto y proveedor? Qué factores lo impulsan?
4. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto en relación a otros vegetales? (Zanahorias, lentejas, habichuelas, coliflor, brócoli) A cambio de qué?
5. En qué lugares les gustaría que se encontrara el producto?
6. Cómo influiría una marca en las decisiones de compra?
7. Que recomendaciones o sugerencias darían para que este producto sea conocido y consumido por los Hondureños?

Video

http://www.google.com.gt/?gws_rd=cr#hl=es-419&ie=UTF-8&q=brotes+germinados&tab=wv&tbn=vid&um=1

Grupo de Enfoque

Lugar: Col. Bella Oriente
Fecha: 29 de agosto de 2013
Hora Inicio: 6:15 p.m.
Hora Final: 7:15 p.m.
Moderador: Ana del Carmen Aplicano Andino

Participantes:

| No. | Nombre | Edad | Ocupación | Teléfono |
|-----|------------------------------|---------|-----------------------|-----------|
| 1.- | Regina del Carmen de Sanchez | 57 años | Maestra | 2255-1062 |
| 2.- | Cristina Isabel Aplicano | 33 años | Contador Público | 9819-7597 |
| 3.- | Roxana Jacqueline Castro | 32 años | Vendedor Corporativo | 8740-0106 |
| 4.- | Jessica Johana Reyes | 34 años | Auditor | 9497-8217 |
| 5.- | Marielos Alvarenga | 59 años | Maestra | 2255-2972 |
| 6.- | Cándida Zavala | 80 años | Ama de casa | 2255-0235 |
| 7.- | Jennifer Alvarenga | 32 años | Asistente de Gerencia | 3390-2074 |
| 8.- | Walter Ventara | 35 años | Ingeniero | 9495-3310 |

Anexo 8. Observación.



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Post Grado
Maestría en Administración de Proyectos
Observación

Lugar: Supermercados YIP
Dirección: Edificio YIP, Colonia el Prado, Comayaguela, M.D.C
Fecha: 24 de agosto de 2013.

1. Técnicas de Mercadeo

| Técnica de Mercadeo | Observaciones |
|---|--|
| Tipo de publicidad <i>(periódicos, altavoces, televisión, banner)</i> | No se utiliza ningún tipo de publicidad para los brotes germinados |
| Empaque | Bandejas plásticas desechables herméticas transparentes, abre fácil, permiten conservar los alimentos y no permiten que ingrese el oxígeno. Los brotes son empacados en el supermercado en bandejas ya que el proveedor se los hace llegar por libras, no tienen etiquetas. |
| Información sobre el producto. | No se especifica nombre del producto, cantidad, contenido nutricional. |
| Ubicación en estantes | El equipo de refrigeración tiene dos niveles y los brotes germinados son colocados en la parte superior, primer nivel a aproximadamente 1.30 metros. |

2. Variedad de brotes germinados

| Tipo de Brote Germinado | YIP | |
|--------------------------------|---------------|-----------------|
| | Precio | Cantidad |
| Frijol de soja | L. 38.75 | 4 onz. |

3. Productos sustitutos

| No. | Producto Sustituto | YIP | |
|-----|--------------------|--------|----------|
| | | Precio | Cantidad |
| 1 | Arveja | 18.50 | Libra |
| 2 | Habichuela | 8.95 | Libra |
| 3 | Brócoli | 11.95 | Libra |
| 4 | Cebolla tallo | 19.95 | Mazo |
| 5 | Zanahoria | 8.50 | Libra |
| 6 | Pipián | 14.96 | Libra |
| 7 | Remolacha | 8.95 | Libra |
| 8 | Zapallo | 7.95 | Libra |
| 9 | Coliflor | 14.50 | Libra |
| 10 | Pepino | 4.50 | Libra |

Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Post Grado
Maestría en Administración de Proyectos
Observación

Lugar: Supermercados La Colonia No. 1 Mega
 Dirección: Boulevard Suyapa, Esquina opuesta a Banco Centroamericano de Integración Económica, Tegucigalpa M.D.C.
 Fecha: 28 de agosto de 2013.

1. Técnicas de Mercadeo

| Técnica de Mercadeo | Observaciones |
|--|--|
| Tipo de publicidad (periódicos, altavoces, televisión, banner) | No se utiliza ningún tipo de publicidad para los brotes germinados. |
| Empaque | Los brotes germinados de brócoli y alfalfa son empacados por el proveedor en bandejas plásticas desechables herméticas transparentes, abre fácil, permiten conservar los alimentos y no permiten que ingrese el oxígeno. Brotes de Frijol mungo son empacados en una bandeja durapax cubiertos con polipiel transparente, no le da buena apariencia y conservación. |
| Información sobre el producto. | Etiqueta con nombre del producto, cantidad, código de barras, datos del productor / No muestra no. de registro sanitario, fechas de vencimiento. |
| Ubicación en estantes | El equipo de refrigeración tiene tres niveles y los brotes germinados son colocados en la parte superior, primer nivel a aproximadamente 1.60 metros. |

2. Variedad de brotes germinados

| Tipo de Brote Germinado | La Colonia | |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|
| | Precio | Cantidad |
| Alfalfa | L. 31.35 | 4 onz. |
| Brócoli | 31.35 | 4 onz. |
| Frijol mungo | 11.95 | 4 onz. |

3. Productos sustitutos

| No. | Producto Sustituto | La Colonia | |
|-----|--------------------|------------|----------|
| | | Precio | Cantidad |
| 1 | Arveja | 15.85 | Libra |
| 2 | Habichuela | 11.35 | Libra |
| 3 | Brócoli | 7.30 | Libra |
| 4 | Cebolla tallo | 12.75 | Mazo |
| 5 | Zanahoria | 6.80 | Libra |
| 6 | Pipián | 14.95 | Libra |
| 7 | Remolacha | 9.95 | Libra |
| 8 | Zapallo | 14.75 | Libra |
| 9 | Coliflor | 18.90 | Libra |
| 10 | Pepino | 4.85 | Libra |