

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EMPRESA INTEGRADORA DE LOS PRODUCTORES DE AGRÍCOLAS
DEL MUNICIPIO DE ENSENADA BAJA CALIFORNIA**

**TRABAJO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

SERGIO OMAR RODRIGUEZ VARGAS

Ensenada Baja California

Junio de 2012

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____

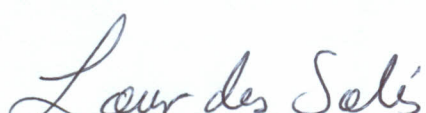

M. A. Saul Méndez Hernández

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-


Dra. María Concepción Ramírez Barón

2.-


M. A. Lourdes Solís Tirado

Dedicatoria

Quiero agradecer a toda mi familia que me ha apoyado incondicionalmente durante este tiempo que ha sido de mucho esfuerzo y sacrificio que han permitido mi superación y con su apoyo moral han logrado que busque el crecimiento que he tenido.

Agradecimiento

Quiero agradecer al Maestro Saúl Méndez Hernández por contribuir con su orientación durante mi desarrollo profesional con su experiencia del sector ha logrado tener un impacto en mi formación, a la Doctora María Concepción Ramírez Barón, por sus conocimientos aportados a mi formación durante estos más de dos años, agradeciendo también a la Maestra Lourdes Solís Tirado que ha sido fundamental en la preparación de mis estudios, con su compromiso de ayudar mediante su experiencia ha sido de vital importancia para mí.

Así mismo agradezco a todos los maestros que tuve durante la carrera y a los compañeros de la generación que han ayudado en muchas condiciones.

Resumen

El presente trabajo consiste en la implementación de una empresa integradora con productores agrícolas del municipio de Ensenada Baja California, en una primera instancia con productores agrícolas de cebolla del Valle de la Trinidad, buscando contribuir su desarrollo en aspectos de comercialización, compras consolidadas, adquisición de insumos y financiamiento.

El presente trabajo surge después de haber analizado el sector agropecuario en el Municipio de Ensenada Baja California e identificar la problemática que enfrentan algunos productores debido a la competencia y su desconocimiento sobre nuevos mercados para vender su producto.

Los productores se ven limitados a expandir su mercado debido al desconocimiento o falta de departamentos en áreas especializadas como; planeación estratégica, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnologías de la información, calidad y productividad y aspectos legales, por lo que mediante la implementación de la integradora se tendrían organizaciones más competitivas.

Mediante la implementación de una empresa integradora permitirá tener un sector agropecuario más fortalecido en el Municipio de Ensenada Baja California, identificando mejores oportunidades de mercado, mayor poder de negociación con proveedores de insumos y materias primas, una mayor gestión tecnológica que permitirá tener productos de mayor calidad y el poder de negociación para la gestión con la banca.

Tabla de contenido

	Página
Introducción	1
1. Contexto y antecedentes	1
2. Planteamiento del estudio.....	5
3. Objetivo del trabajo terminal	5
4. Justificación del estudio	5
Capítulo 1. Naturaleza del proyecto	6
1.1 Nombre de la empresa	6
1.1.1 Lema y logotipos.....	6
1.2 Descripción de la empresa.....	6
1.2.1 Giro o sector	6
1.2.2 Tamaño	7
1.2.3 Ubicación.....	7
1.2.4 Descripción breve de producción o servicio	8
1.3 Misión y visión de la empresa	8
1.4 Objetivos de la empresa	9
1.5 Ventajas competitivas	9
1.6 Análisis de la industria o sector.....	10
1.7 Productor y/o servicios de la empresa	13
1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental	13
Capítulo 2. El mercado	15
2.1 Investigación de mercados	15
2.2 Estudio de mercado	15
Objetivo del estudio de mercado.....	22
Tamaño del mercado.....	16
2.5 Consumo aproximado.....	17

2.6 Producto o servicio que ofrece la empresa	18
2.7 Encuesta tipo	18
2.8 Aplicación de la encuesta	19
Resultados obtenidos	20
Conclusiones del estudio realizado.....	34
2.3 Distribución y puntos de venta	35
2.4 Promoción del producto o servicio	35
Publicidad	35
Promoción de ventas	35
Marcas.....	35
Etiqueta y empaque.....	36
2.5 Fijación de políticas de precio.....	36
2.6 Plan de introducción al mercado.....	36
2.7 Riesgos y oportunidades del mercado	36
2.8 Sistema y plan de ventas	36
2.9 Plan de abastecimiento.....	36
Capítulo 3. Producción	38
3.1 Especificaciones del producto.....	38
3.2 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio.....	38
3.3 Diagrama de flujo del proceso.....	39
3.4 Características de la tecnología	40
3.5 Equipo e instalaciones	40
3.6 Materia prima.....	41
3.7 Capacidad instalada	41
3.8 Manejo de inventarios	41
3.9 Ubicación de la empresa.....	42
3.10 Diseño y distribución de la planta y oficinas	42

3.11 Mano de obra requerida.....	43
3.12 Programa de producción.....	43
Capítulo 4. Organización.....	45
4.1 Estructura organizacional.....	45
4.2 Funciones específicas por puesto.....	46
4.3 Capacitación del personal.....	57
4.4 Desarrollo del personal.....	58
4.5 Administración de sueldos y salarios.....	59
4.6 Evaluación del desempeño.....	59
4.7 Mano de obra requerida.....	65
Capítulo 5. Finanzas.....	60
5.1 Sistema contable de la empresa.....	60
5.2 Flujo de efectivo.....	62
5.3 Proyección financiera.....	63
5.4 Costos variables y fijos anuales proyectados para 10 años.....	70
5.5 Proyección de ingresos.....	71
5.6 Estados financieros proyectados.....	71
5.7 Presupuestos utilizados en las proyecciones financieras.....	72
5.8 Sistema de financiamiento.....	73
Capítulo 6. Riesgos críticos.....	75
Capítulo 7. Aspectos legales de implementación y operación.....	76
7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	76
7.2 Tramites de apertura.....	76
7.3 Tramites fiscales.....	76
7.4 Tramites laborales.....	76
Anexos.....	77
Listado de clientes potenciales.....	36

Formato de tramites legales.....	36
Información relevante complementaria	36
Directorio de fuentes de información.....	36
Entrevistas.....	36
Referencias	37

Lista de tablas

Calculo para determinar el tamaño de una empresa	14
Empresas integradoras por sector económico en México 2011	37
Empresas integradoras por estado 2011	37
Consumo de cebolla por año en México	37
Consumo de cebolla por año en Estados Unidos de América.....	37
Descripción del puesto Director General.....	37
Descripción del puesto Gerente de Mercadotecnia	37
Descripción del puesto Director de Finanzas	37
Descripción del puesto Gerente de Ingeniería	37
Descripción del puesto Gerente de Compras.....	37
Descripción del puesto asistente director general.....	37
Descripción del puesto asistente administrativo.....	37
Descripción del puesto técnico agrónomo.....	37
Sueldo por puesto.....	67

Lista de Gráficas

Empresas integradoras por sector económico en México 2011	37
Empresas integradoras por estado 2011	37
¿Cuál es su rango de edad?	37
¿Cuál es su nivel de estudios?	37
¿Cuál es la superficie de siembra promedio que realiza?	37
¿Cuenta usted con un departamento dedicado a la comercialización?	37
¿Cuenta usted con algún contrato de comercialización exclusiva con alguna empresa? .	37
¿Los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como productos de buena calidad?	37
¿Ha comprado insumos mediante un grupo de productores para disminuir su costo?	37
¿Le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región con las mismas necesidades para incrementar su competitividad?	37
¿En qué área le gustaría ser apoyado por parte de la empresa formada por los productores de su región?	37
¿Con que frecuencia cambia el precio de sus productos?	37
¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?	37
¿Puede usted producir a precios competitivos?	37
¿Conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero?	37
¿Le gustaría contar con asesoría para obtener acceso a financiamiento de bajo costo? .	37

Introducción

1. Contexto y antecedentes

El municipio de Ensenada destaca en el Estado de Baja California como una de las principales zonas generadoras de productos agropecuarios de la región, además de su cercanía con la principal economía del mundo que es los Estados Unidos de América y en particular con el estado fronterizo de California, principal consumidor de productos agrícolas.

Los principales productos de la región son:

Cebolla, Fresa y Tomate, entre otros, los cuales han reflejado una demanda constante en diversos países como: Estados Unidos de América, la Unión Europea y China, por lo que la creación de una empresa comercializadora tendría la viabilidad de exportar productos de la región.

El plan de negocios que se presenta tiene como objetivo, formar una empresa integradora en conjunto con los productores agrícolas del Municipio de Ensenada, principalmente del Valle de Ojos Negros y Valle de la Trinidad Baja California, así como tener las herramientas para lograr un sector competitivo.

Para responder a las exigencias del entorno y reducir el riesgo que toda actividad empresarial conlleva ante una economía globalizada, puede pensarse como alternativa viable y de aplicabilidad inmediata las alianzas o asociaciones en general y la empresa integradora en particular, cuya finalidad es buscar la competitividad de las asociadas a partir de servicios especializados y con una relación a largo plazo, basada en la confianza y generadora de crecimiento mutuo (Moreno, 2000, p. 82).

El reto de libre competencia y globalización, planteó a México la necesidad urgente de buscar acomodo en la economía global, siendo prioritario el crecimiento económico, en donde, por un lado, la afluencia de capitales, el ahorro y la inversión extranjera tienen un lugar especial, aunque el producto

interno bruto, la eficiencia en la obtención y aplicación de los ingresos públicos también son elementos que determinan el crecimiento nacional. Y por otro, el acceso a los diversos mercados en forma competitiva, exige mejorar la eficiencia interna, alcanzar la competitividad nacional y establecer las estructuras que demandan los mercados nacionales e internacionales, recordando que los países "...triumfan cuando el entorno nacional permite que las empresas desarrollen nuevas estrategias para competir en un sector (Porter, 1991)", entendido éste como un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros (Moreno, 2000, p. 82).

A partir de la década de los 80's, el contexto de la economía presenta cambios en las formas de organización empresarial. Se observa a nivel nacional e internacional un incremento en la cooperación entre empresas.

Esta cooperación seguramente es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las empresas de menor escala con un sólo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad.

Prueba de ello, han sido países industrializados como Alemania, Japón e Italia que han desarrollado desde tiempos de la posguerra diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazos (Secretaría de Economía, s.f., p.6)

El municipio de Ensenada Baja California cuenta con una ventaja competitiva respecto a otras regiones del país, al poseer una gran diversificación de productos como; hortalizas, pecuarios, frutas, forestales y mineros.

Una gran limitante para algunos productores es que no logran posicionar su producto en el exterior, o encontrar un nicho de mercado con una demanda constante de los productos que ofrecen. Dicho problema se puede resolver

mediante una empresa integradora, la cual tendría un área dedicada a la comercialización de los productos de sus socios, por lo que contarían con mayores opciones de venta.

La cadena de suministro del sector alimentario mexicano está conformada por productores, proveedores, centros de almacenamiento y negocios con puntos de venta. El buen desempeño de dicha cadena implicaría que los bienes fueran producidos y distribuidos en las cantidades adecuadas, a las localidades que corresponde y en el momento justo, minimizando costos y satisfaciendo adecuadamente la demanda. En términos económicos, la operación eficiente de una cadena de suministro debe integrar la oferta y la demanda minimizando los costos de transacción y de operación. Una cadena de suministro eficiente es fundamental para la competitividad de un país. (SAGARPA, 2010, p. 155)

Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización y que México no puede permanecer ajeno a esa tendencia mundial. La globalización parte de un hecho ineludible: vivimos en un mundo cuyos países y bloques son cada vez más interdependientes. Partiendo de tal situación, analizaremos este entorno en tres escenarios: el mundial, el nacional y el empresarial. (BANCOMEXT, 2005, p. 17).

En el contexto actual, todos los países están obligados a relacionarse unos con otros; son interdependientes en una economía global en la que ninguna nación puede proclamarse como autosuficiente, puesto que no hay economías autosuficientes. En la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo, afecta al resto de las economías del planeta. Tal es la razón de que se estén formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio. Vivimos en una economía en la que las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse como resultado de la apertura comercial; es decir, los países han abierto sus fronteras, al tiempo que reducen sus aranceles de importación. Las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cual genera nuevos retos y mejores oportunidades, pero requiere de mayor preparación y conocimiento. (BANCOMEXT, 2005, p.18).

México ha firmado 11 tratados comerciales, que incluyen a los países siguientes: Estados Unidos de América y Canadá (TLCAN); Colombia y Venezuela (G3); Chile; Costa Rica; Nicaragua; Bolivia; Israel; la Unión Europea; Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Guatemala, El Salvador y Honduras; y con Japón. Asimismo, cuenta con acuerdos comerciales dentro del marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) con los siguientes países: Argentina, Brasil, Cuba, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay. Además se incluye lo relativo al tratado con Japón.

Estas negociaciones permiten, por una parte, que las empresas mexicanas hagan frente a un entorno mundial de intensa competencia, y por la otra, que los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger a su industria, se desvanezcan, desaparezcan o reduzcan, permitiéndole al país: ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras, que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de otros países respectivos, y tener acceso preferencial en principales mercados de importación.

La empresa integradora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, como gestionar el financiamiento, comprar de manera conjunta materias primas e insumos y vender de manera consolidada la producción, Mediante estos esquemas de asociación las PYMES elevan su competitividad (Secretaría de Economía, s.f.)

2. Planteamiento del estudio.

El presente trabajo consiste en la creación de una empresa integradora en asociación con los productores de agrícolas del Municipio de Ensenada Baja California, así como contar con la información para su implementación.

3. Objetivo del trabajo terminal

La creación de una empresa integradora en alianza con productores agrícolas del Municipio de Ensenada Baja California, identificando sus principales áreas de oportunidad para tener empresas más competitivas.

4. Justificación del estudio

El presente trabajo surge después de a ver analizado el sector agropecuario en el Municipio de Ensenada Baja California e identificar la problemática que enfrentan algunos productores debido a la competencia y su desconocimiento sobre nuevos mercados para vender su producto.

Los productores se ven limitados a expandir su mercado debido al desconocimiento o falta de departamentos en áreas especializadas como; planeación estratégica, finanzas, mercadotécnica, recursos humanos, tecnologías de la información, calidad y productividad y aspectos legales, por lo que mediante la implementación de la integradora se tendrían organizaciones más competitivas.

Mediante la implementación de una empresa integradora permitirá tener un sector agropecuario más fortalecido en el Municipio de Ensenada Baja California, identificando mejores oportunidades de mercado, mayor poder de negociación con proveedores de insumos y materias primas, una mayor gestión tecnológica que permitirá tener productos de mayor calidad y el poder de negociación para la gestión con la banca.

Capítulo 1

Naturaleza del proyecto

1.1 Nombre de la empresa

Empresa integradora de Baja California S.A. de C.V.

1.1.1. Lema y logotipos

“Confianza y eficiencia para los asociados”



1.2 Descripción de la empresa

La empresa estará conformada con los productores agrícolas del municipio de Ensenada Baja California, enfocada a incrementar el nivel de negociación ante proveedores, posicionar en el mercado nacional e internacional, generar economías de escala.

1.2.1 Giro o sector

Consiste en una empresa relacionada al sector agropecuario y de servicios.

1.2.2. Tamaño

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	De 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 51 hasta 250	De \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1.1 Cálculo para determinar el tamaño de una empresa

Con información de la Secretaría de Economía (2011), “El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría”.

De acuerdo a la fórmula emitida por la Secretaría de Economía la empresa es Micro de servicios.

1.2.3. Ubicación

La empresa estará instalada en la zona centro de la ciudad de Ensenada Baja California, así como personal de forma periódica en el Valle de la Trinidad para mantener una mayor comunicación con los productores.

Figura 1.1 Mapa de la ubicación



1.2.4. Descripción breve de producción o servicio

La empresa estará enfocada para atender la problemática de sus socios, a que cuenten con una mayor capacidad de negociación en sus compras, contar con un mayor mercado para sus ventas, gestión de apoyos de gobierno y financiamiento y todo tipo de asesorías administrativas.

1.3 Misión y visión de la empresa:

Misión

Empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus socios, contribuyendo con la comercialización, adquisición de insumos y materia prima, financiamiento y asistencia técnica mediante estrategias competitivas para lograr una mayor rentabilidad a sus asociados.

Visión

Ser una de las empresas líderes en la asesoría integral agropecuaria logrando una mayor rentabilidad en sus asociados.

1.4 Objetivos de la empresa

Posicionar los productos de sus socios en el mercado global reconocida por la excelente calidad en sus productos y servicios, impulsar las compras consolidadas logrando una economía de escala en la adquisición de insumos y activos fijos, gestión de créditos bancarios y apoyos de gobierno y la supervisión en los procesos agrícolas contribuyendo con el desarrollo de los productores agrícolas del Municipio de Ensenada Baja California.

A corto plazo se espera reducir los costos de producción al buscar la compra de insumos y materia prima de manera grupal que permita tener una economía de escala para los productores, estandarizar las técnicas agrícolas para la producción y la adquisición de activos fijos mediante créditos bancarios.

A mediano plazo se espera contar con una mayor diversificación de productos mediante el uso de contratos para tener asegurada la venta del cultivo, contar con la infraestructura que permita darle un valor agregado a las hortalizas que se producen.

A largo plazo se busca contar con una empresa parafinanciera para evitar el intermediarismo bancario con recursos de FIRA, permitiendo obtener créditos de bajo costo a una tasa TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio).

1.5 Ventajas competitivas

Una de las principales ventajas competitivas de la empresa respecto a otras zonas productoras es la cercanía con el Estado de California, siendo una de las principales economías del mundo.

Alianza entre productores y personal con el conocimiento en diversas áreas del sector, para lograr empresas más competitivas.

Hacer uso de los programas de apoyo para empresas integradoras, empresas dedicadas a la exportación, financiamiento ante instituciones de gobierno.

1.6 Análisis de la industria o sector

Con datos de la Secretaría de Economía (2011), se encuentran 1,073 empresas constituidas en el Programa de Empresas Integradoras, del cual 389 son del sector agropecuario, 3 de minería, 178 de manufactura, 90 de construcción, 135 de comercio, 41 de Transportes y comunicaciones y 237 de servicios.

Los estados con mayor empresas integradoras son; Veracruz con 152, Sinaloa 104, Oaxaca 75, Baja California con 63 y el Distrito Federal con 62.

Tabla 1.2 Empresas integradoras por sector económico en México 2011

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agropecuario	389	36.3	36.3	36.3
Minería	3	0.3	0.3	36.5
Manufactura	178	16.6	16.6	53.1
Construcción	90	8.4	8.4	61.5
Comercio	135	12.6	12.6	74.1
Transportes y comunicaciones	41	3.8	3.8	77.9
Servicios	237	22.1	22.1	100.0
Total	1,073	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Gráfica 1. 1 Empresas integradoras por sector económico en México 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

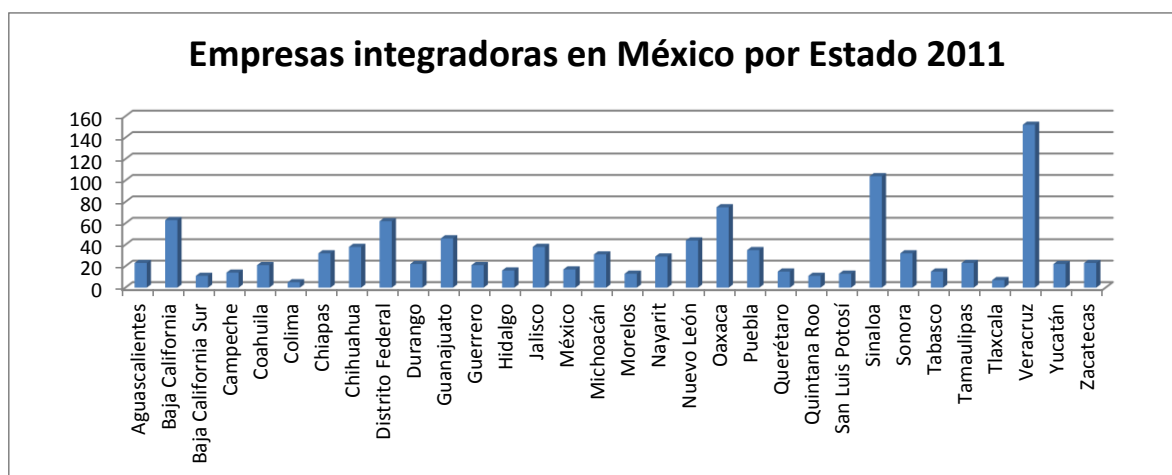
Del total de las empresas integradoras que existen en México el 36.3% pertenece al sector agropecuario, destacando el potencial que existe al integrar personas físicas y/o morales con necesidades en común en búsqueda de estrategias competitivas.

Tabla 1.3 Empresas integradoras por estado 2011

Estado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Aguascalientes	23	2.14%	2.14%
Baja California	63	5.87%	8.01%
Baja California Sur	11	1.03%	9.04%
Campeche	14	1.30%	10.34%
Coahuila	21	1.96%	12.30%
Colima	5	0.47%	12.77%
Chiapas	32	2.98%	15.75%
Chihuahua	38	3.54%	19.29%
Distrito Federal	62	5.78%	25.07%
Durango	22	2.05%	27.12%
Guanajuato	46	4.29%	31.41%
Guerrero	21	1.96%	33.36%
Hidalgo	16	1.49%	34.86%
Jalisco	38	3.54%	38.40%
México	17	1.58%	39.98%
Michoacán	31	2.89%	42.87%
Morelos	13	1.21%	44.08%
Nayarit	29	2.70%	46.78%
Nuevo León	44	4.10%	50.89%
Oaxaca	75	6.99%	57.88%
Puebla	35	3.26%	61.14%
Querétaro	15	1.40%	62.53%
Quintana Roo	11	1.03%	63.56%
San Luis Potosí	13	1.21%	64.77%
Sinaloa	104	9.69%	74.46%
Sonora	32	2.98%	77.45%
Tabasco	15	1.40%	78.84%
Tamaulipas	23	2.14%	80.99%
Tlaxcala	7	0.65%	81.64%
Veracruz	152	14.17%	95.81%
Yucatán	22	2.05%	97.86%
Zacatecas	23	2.14%	100.00%
Total	1073	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Gráfica 1.2 Empresas integradoras por estado 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaria de Economía.

Del total de las empresas integradoras en México en Baja California existen 63 siendo un 5.87% del total, destacando su potencial en el estado en distintas áreas para buscar un sector más competitivo es por eso que se busca en el sector agrícola iniciando en un inicio con productores de cebolla.

1.7 Productos y/o servicios de la empresa

La empresa esta enfocada a satisfacer las necesidades de sus socios, enfocándose en la comercialización de sus productos, adquisición de insumos mediante economías de escala, asistencia técnica integral y en la gestión de créditos.

1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental

Impacto tecnológico: La empresa pretende contar con tecnologías de información para la detección de clientes potenciales, tecnología para sus asociados y la elaboración de proyecciones financieras mediante distintos programas de análisis financiero.

Impacto económico: Se busca crear una empresa que logre satisfacer las necesidades de sus asociados, a su vez generando empleo a personal

profesionista que logre desarrollar su conocimiento adquirido mediante la aplicación en la empresa.

Impacto ambiental: Se busca una empresa con responsabilidad social que incluya El buen trato a sus empleados, promover valores dentro de sus asociados, difundir la optimización de los recursos naturales, no utilizar a menores de edad para los trabajos de campo.

Capítulo 2

Investigación de mercados

2.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Kinnear & Taylor, 1998, p. 5).

(American Marketing Association, 1988, p. 117)

Para el presente proyecto se estableció contacto con personas de la Secretaria de Economía y el organismo de Promexico, que esta encargado de promover las exportaciones de productos mexicanos en el exterior, así como con personas de distintas cadenas minoristas como es el caso de Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana y Calimax.

2.2 Estudio de mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

El estudio de mercado es generalmente primario o secundario. En el estudio secundario, la compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente. Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y fácilmente accesible. Las desventajas del estudio secundario: a menudo no es específico al área de investigación y los datos utilizados pueden ser tendenciosos y complicados de validar.

Para los aspectos de comercialización se puso en contacto con Promexico, organismo encargado de promover las exportaciones de productos mexicanos en el exterior mediante distintas ferias y oficinas alrededor del mundo, al igual que establecimiento con personas de área de compras de cadenas minoristas como fue el caso de Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana y Calimax.

Para reducir el riesgo de mercado se busca una diversificación de clientes en distintas zonas de la región, país y del mundo, al igual que contratos de comercialización fijando precio y un volumen anual determinado en base a las necesidades del cliente.

2.2.1 Objetivo del estudio de mercado

Identificar oportunidades de venta de productos agrícolas en el mercado nacional e internacional, así como conocer los principales competidores y las características en sus productos, precios y servicios, para determinar las estrategias comerciales a implementar.

2.2.2 Tamaño del mercado

Las cadenas minoristas e intermediarios que manejen la venta de productos agrícolas en la región y a nivel nacional, así como los países con mayor importación de productos agrícolas que tengan tratados de libre comercio con México, establecer los proveedores de insumos para la adquisición de compras consolidadas y la identificación de bancos para la gestión de créditos bancarios.

Los tratados de libre comercio con los que cuenta México son: Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Tratado de Libre Comercio México-Bolivia, Tratado de Libre Comercio México-Chile, Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica, Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela), Tratado de Libre Comercio México-Israel, Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua, Tratado de Libre Comercio México-Triangulo del Norte Centroamericano (Guatemala, El Salvador y Honduras), Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE), Tratado de Libre Comercio México-Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Tratado de Libre Comercio México-Uruguay.

2.2.3 Consumo aproximado

A nivel mundial en el año 2009 con datos de la FAOSTAT (Food Agriculture Organization), hubo una producción total de 73'231,830 toneladas de cebolla, del cual México contribuyo con 1'195,820 equivalente al 1.63% del mundo.

El consumo en México en el año 2007 de cebolla basado en datos de la FAOSTAT (2011), fue de 752,041 toneladas y en el año 2008 de 817,654 toneladas.

Tabla 2.1 Consumo de cebolla por año en México.

2006		2007		2008	
1 Consumo	410,713	1 Consumo	752,041	1 Consumo	817,654
No Habitantes	107,449,525	No Habitantes	108,700,891	No Habitantes	109,955,400
2 Per Cápita	3.82	2 Per Cápita	6.92	2 Per Cápita	7.44

1 Calculado en toneladas
2 Calculado en kilogramos

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, INEGI.

Tabla 2.2 Consumo de cebolla por año en Estados Unidos de América

2006		2007		2008	
1 Consumo	3,242,926	1 Consumo	3,729,819	1 Consumo	3,410,534
No Habitantes	298,593,212	No Habitantes	301,579,895	No Habitantes	304,374,846
2 Per Cápita	10.86	2 Per Cápita	12.37	2 Per Cápita	11.21

1 Calculado en toneladas
2 Calculado en kilogramos

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, US Census Bureau.

2.2.6 Producto o servicio que ofrece la empresa

La empresa está enfocada a incrementar la competitividad de sus socios y del sector agrícola en la región, contribuyendo al desarrollo y modernización tecnológica, adquisición de insumos y materia prima, desarrollo de proveedores, gestión de financiamiento, comercialización, y gestiones administrativas.

2.2.7 Encuesta tipo

La encuesta está enfocada a conocer la superficie de siembra de cada productor, determinar si estaría interesado en pertenecer a un grupo de productores con las mismas necesidades para incrementar su competitividad en aspectos como la comercialización, financiamiento, economías de escala y asistencia técnica.

2.2.8 Aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada a quince productores de cebolla de la zona del Valle de la Trinidad, Municipio de Ensenada Baja California, siendo el 50% del total de la muestra.

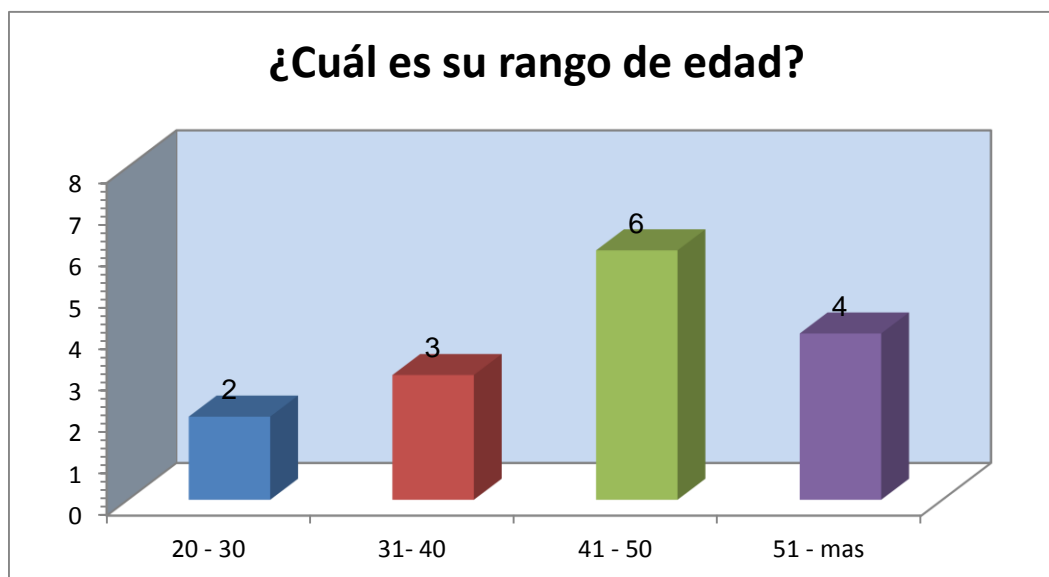
2.2.9 Resultados obtenidos

1. ¿Cuál es su rango de edad?

De las quince personas encuestadas el 66.7% destaca por tener más de 41 años y el 33.3% es menor o igual a 40 años. Destacando agricultores con experiencia en la actividad por

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30 años	2	13.3	13.3	13.3
	31 a 40 años	3	20.0	20.0	33.3
	41 a 50 años	6	40.0	40.0	73.3
	51 o más años	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.1 ¿Cuál es su rango de edad?



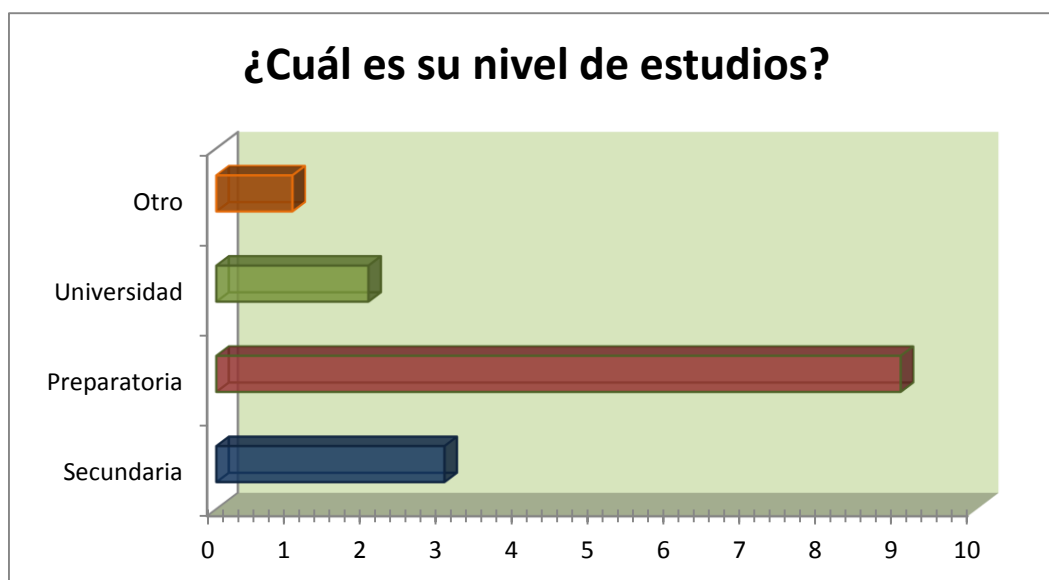
Fuente: Elaboración propia

2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

De las quince personas encuestadas el 20% cuenta con estudios de secundaria solamente, el 60% con preparatoria, el 13.3% con universidad y el 6.7% cuenta con otro grado académico. Destacando productores con un nivel académico adecuado para la actividad en comparación con distintas zonas del país que se cuenta con un gran rezago educativo. Siendo con mayor facilidad para que se comprenda la importancia de la presente empresa.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	3	20.0	20.0	20.0	
	Preparatoria	9	60.0	60.0	80.0	
	Universidad	2	13.3	13.3	93.3	
	Otro	1	6.7	6.7	100.0	
	Total	15	100.0	100.0		

Gráfica 2.2 ¿Cuál es su nivel de estudios?



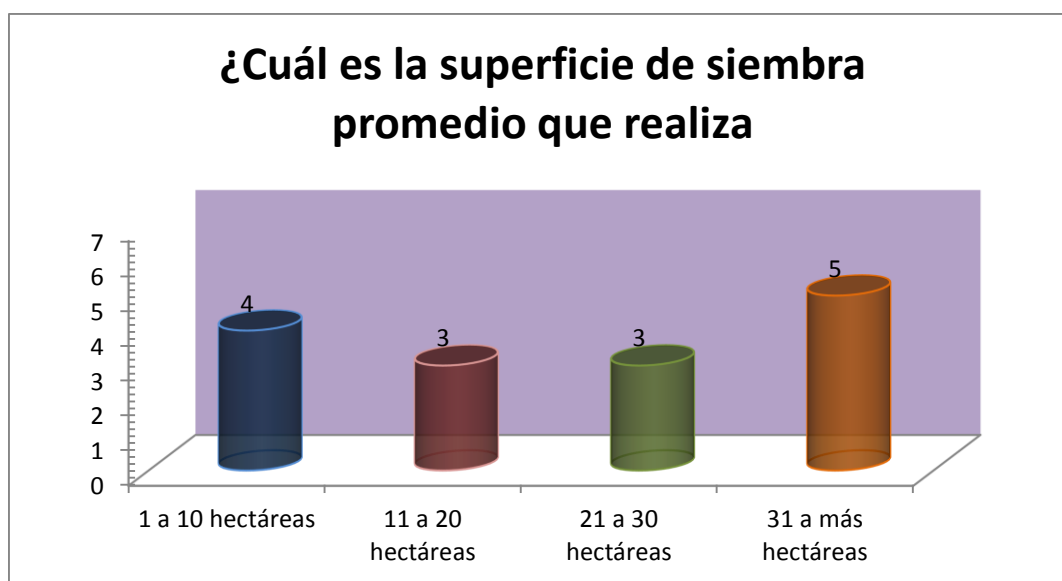
Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuál es la superficie de siembra promedio que realiza?

De las 15 empresas encuestadas el 26.7% cuenta con una superficie de siembra de cebolla promedio de 1 a 10 hectáreas, el 20% cuenta con superficie de 11 a 20 hectáreas, el 20% cuenta con superficie de 21 a 30 hectáreas y el 33.3% cuenta con una superficie mayor o igual a 31 hectáreas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 10 hectáreas	4	26.7	26.7	26.7
	11 a 20 hectáreas	3	20.0	20.0	46.7
	21 a 30 hectáreas	3	20.0	20.0	66.7
	31 a más hectáreas	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.3 ¿Cuál es la superficie de siembra promedio que realiza?



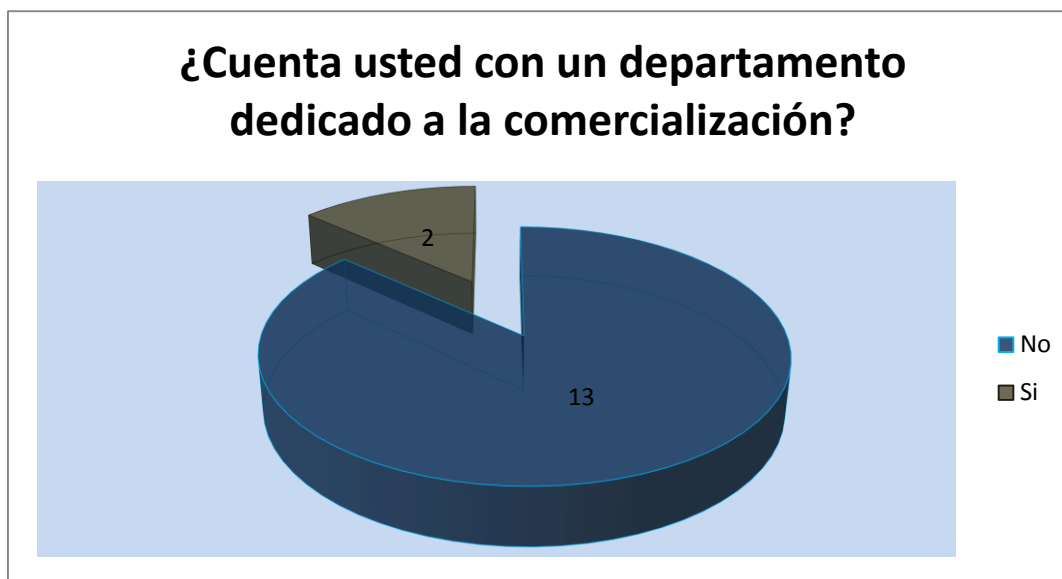
Fuente: Elaboración propia

4. ¿Cuenta usted con un departamento dedicado a la comercialización?

De las 15 empresas encuestadas el 86.7% no cuenta con un departamento dedicado a la comercialización de cebolla y el 13.3% si cuenta con un departamento para la comercialización. Destacando el potencial para desarrollar el área de venta mediante una empresa integradora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	86.7	86.7	86.7
	Si	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 4.4 ¿Cuenta usted con un departamento dedicado a la comercialización?



Fuente: Elaboración propia

5. ¿Cuenta usted con algún contrato de comercialización exclusiva con alguna empresa?

De las quince empresas encuestadas el 93.3% no cuenta con algún contrato de comercialización exclusiva con alguna empresa para la venta de sus productos y el 6.7% si cuenta con algún contrato de comercialización exclusiva. Por lo que no representa ningún impedimento la búsqueda de la comercialización de los productos mediante la empresa integradora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	93.3	93.3	93.3
	Si	1	6.7	6.7	6.7
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.5 ¿Cuenta usted con algún contrato de comercialización exclusiva con alguna empresa?



Fuente: Elaboración propia

6. ¿Los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como productos de buena calidad?

De las quince empresas encuestadas el 93.3% está de acuerdo que los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como de buena calidad y el 6.7% está muy de acuerdo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desacuerdo	0	0	0	0
	En desacuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	14	93.3	93.3	93.3
	Muy de acuerdo	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.6 ¿Los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como productos de buena calidad?



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Ha comprado insumos mediante un grupo de productores para disminuir su costo?

De las quince empresas encuestadas el 86.7% no ha comprado insumos mediante un grupo de productores para disminuir su costo mediante economías de escala y el 13.3% si ha comprado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	13.3	13.3	13.3
	No	13	86.7	86.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.7 ¿Ha comprado insumos mediante un grupo de productores para disminuir su costo?



Fuente: Elaboración propia

8. ¿Le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región con las mismas necesidades para incrementar su competitividad?

De las quince empresas encuestadas el 73.3% le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región con las mismas características para incrementar su competitividad y al 26.7% no le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	26.7	26.7	26.7
	Si	11	73.3	73.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.8 ¿Le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región con las mismas necesidades para incrementar su competitividad?



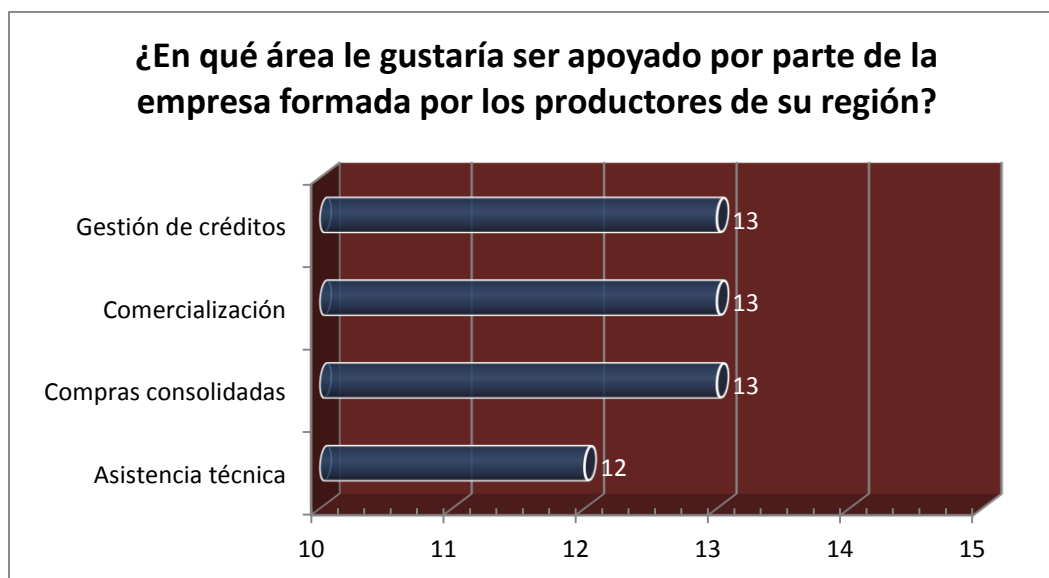
Fuente: Elaboración propia

9. ¿En qué área le gustaría ser apoyado por parte de la empresa formada por los productores de su región?

De las quince empresas encuestadas al 80% le gustaría ser apoyado por parte de la empresa formada de productores de su región para recibir asistencia técnica, al 86.7% le gustaría recibir apoyo en compras consolidadas, al 86.7% le gustaría ser apoyado en comercialización y al 86.7% le gustaría ser apoyado en la gestión de créditos.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
	Asistencia técnica	12	23.5%	80.0%
	Compras consolidadas	13	25.5%	86.7%
	Comercialización	13	25.5%	86.7%
	Gestión de créditos	13	25.5%	86.7%
Total		51	100.0%	340.0%

Gráfica 2.9 ¿En qué área le gustaría ser apoyado por parte de la empresa formada por los productores de su región?



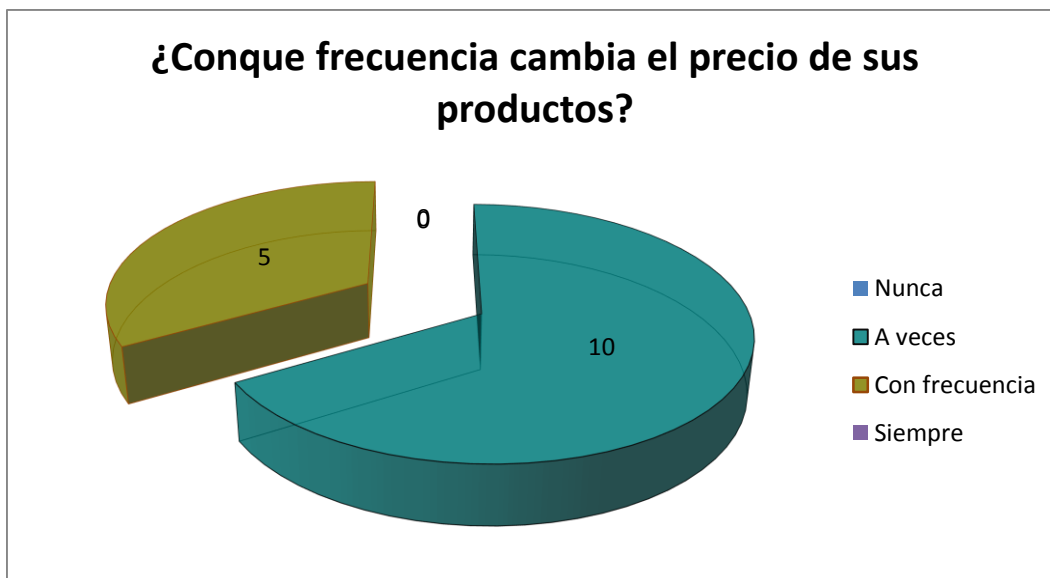
Fuente: Elaboración propia

10. ¿Conque frecuencia cambia el precio de sus productos?

De las quince empresas encuestadas el 66.7% a veces cambia el precio de sus productos y el 33.3% con frecuencia cambia el precio de sus productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	0	0	0	0
	A veces	10	66.7	66.7	66.7
	Con frecuencia	5	33.3	33.3	100.0
	Siempre	0	0	0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.10 ¿Conque frecuencia cambia el precio de sus productos?



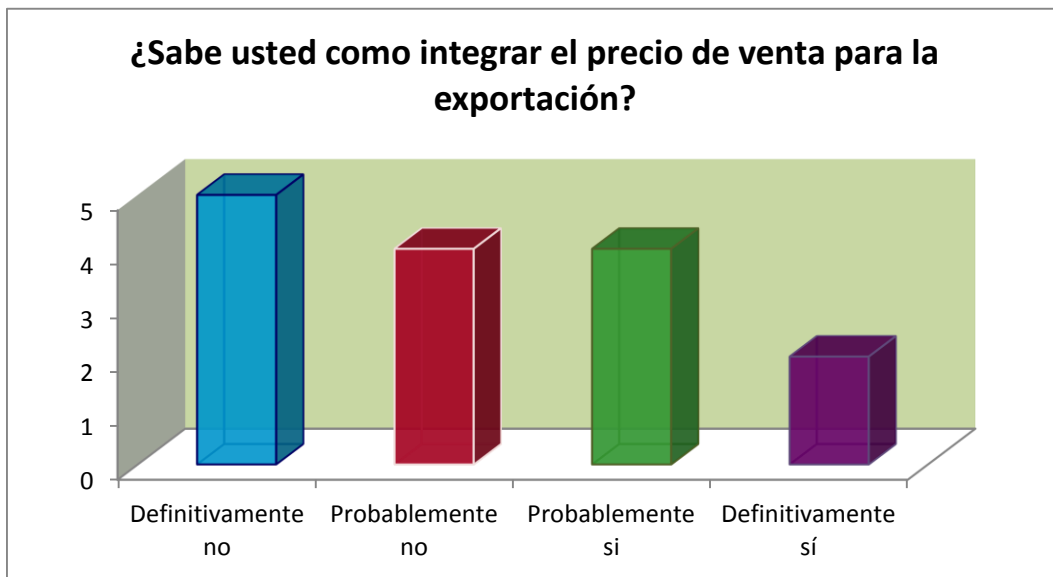
Fuente: Elaboración propia

11. ¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?

De las quince empresas encuestadas al 33.3% definitivamente no sabe cómo integrar el precio de venta para la venta de exportación, el 26.7% probablemente no sabe, el 26.7% probablemente si sabe y el 13.3% definitivamente si sabe cómo integrar el precio de venta para la exportación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	5	33.3	33.3	33.3
	Probablemente no	4	26.7	26.7	60.0
	Probablemente si	4	26.7	26.7	86.7
	Definitivamente sí	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.11 ¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?



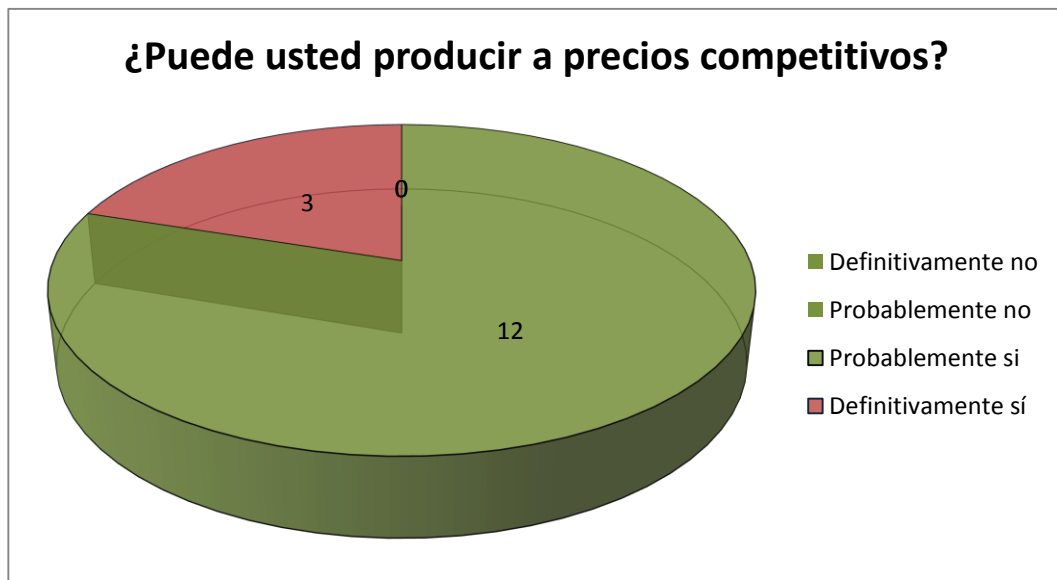
Fuente: Elaboración propia

12. ¿Puede usted producir a precios competitivos?

De las quince empresas encuestadas el 80% probablemente si puede producir cebolla a precios competitivos y el 20% definitivamente si puede.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	0	0	0	0
	Probablemente no	0	0	0	0
	Probablemente si	12	80.0	80.0	80.0
	Definitivamente sí	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.12 ¿Puede usted producir a precios competitivos?



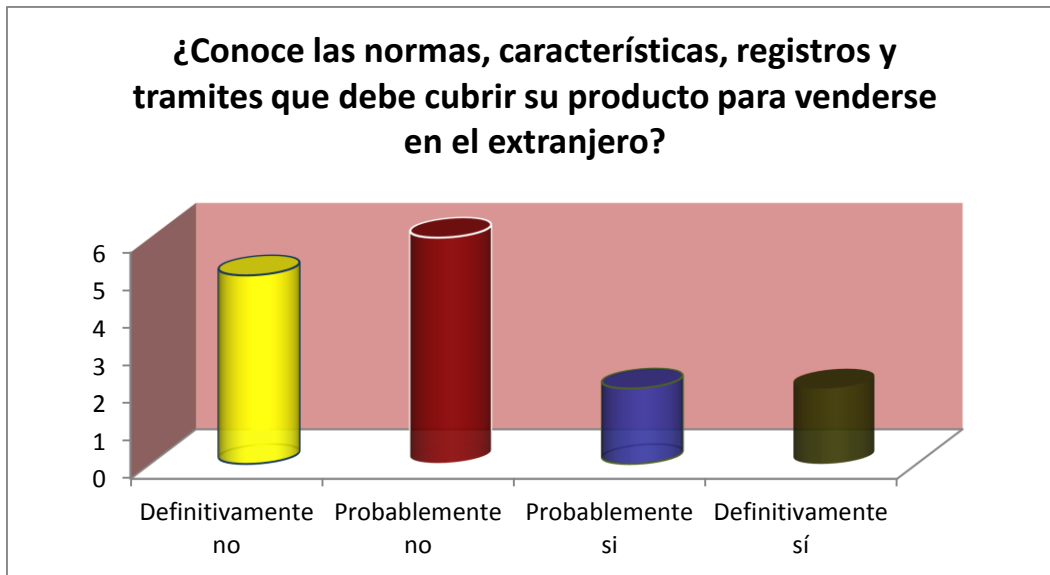
Fuente: Elaboración propia

13. ¿Conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero?

De las quince empresas encuestadas el 33.3% definitivamente no conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero, el 40% probablemente no conoce, el 13.3% probablemente si y el 13.3% definitivamente si conoce.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	5	33.3	33.3	33.3
	Probablemente no	6	40.0	40.0	73.3
	Probablemente si	2	13.3	13.3	86.7
	Definitivamente sí	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.13 ¿Conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero?



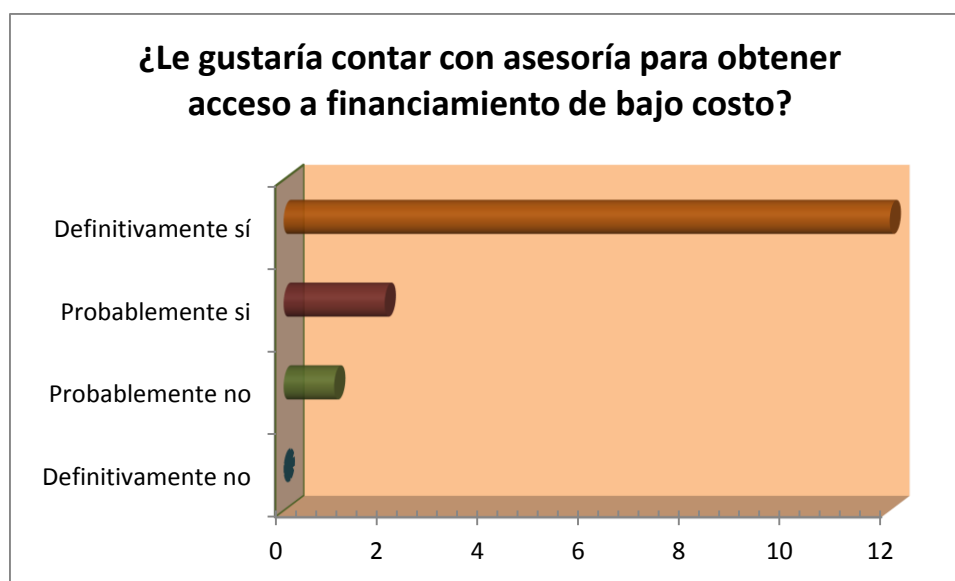
Fuente: Elaboración propia

14. ¿Le gustaría contar con asesoría para obtener acceso a financiamiento de bajo costo?

De las quince empresas encuestadas al 6.7% probablemente no le gustaría contar con asesoría para obtener acceso a financiamiento de bajo costo, al 13.3% probablemente si le gustaría y al 80% definitivamente si le gustaría.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente no	0	0	0	0
	Probablemente no	1	6.7	6.7	6.7
	Probablemente si	2	13.3	13.3	20.0
	Definitivamente sí	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Gráfica 2.14 ¿Le gustaría contar con asesoría para obtener acceso a financiamiento de bajo costo?



Fuente: Elaboración propia

2.2.10 Conclusiones del estudio realizado

La encuesta fue aplicada a 15 productores de cebolla de la zona del Valle de la Trinidad, del cual el 66.7% es mayor a 41 años, con estudios de preparatoria el 60% de los encuestados. El 33.3% tiene una superficie de siembra promedio de 31 o más hectáreas, el 86.7% no cuenta con un departamento dedicado a la comercialización, el 93.3% no cuenta con un contrato de comercialización exclusiva.

El 93.3% está de acuerdo que los productos que maneja son considerados de buena calidad, el 86.7% no ha comprado insumos mediante un conjunto de productores para disminuir su costo, al 73.3% le gustaría pertenecer a un grupo de productores para incrementar su competitividad.

Al 80% le gustaría ser apoyado en asistencia técnica, al 86.7% le gustaría recibir apoyo en compras consolidadas, al 86.7% en comercialización y al 86.7% en gestión de créditos. El 80% probablemente si puede producir a precios competitivos, el 40% probablemente no conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero y al 80% definitivamente si le gustaría contar con asesoría para obtener acceso financiamiento de bajo costo.

Como se ha podido observar se cuenta con una opinión favorable de parte de los productores para pertenecer a un grupo con las mismas necesidades para incrementar su competitividad, destacando la asistencia técnica, comercialización, gestión de créditos y compras consolidadas.

2.3 Distribución y puntos de venta

La empresa integradora promoverá los productos de sus socios por medio de Promexico, organismo encargado de promover productos mexicanos en el exterior, así como la difusión en las cadenas minoristas del país, y con diversas alianzas con empresas comercializadoras.

2.4 Promoción del producto o servicio

Se visitará a las cadenas minoristas del Estado de Baja California, así como diversas empresas en California, Estados Unidos de América, para realizar la oferta de los productos con los que se tiene acceso para ser comercializados, mediante una gran de servicio al cliente y asegurando cumplir con todos los estándares de calidad que demanda el mercado.

2.4.1 Publicidad

Al ser una empresa que destina sus productos a un mercado minorista, busca tener un posicionamiento en las instituciones de gobierno de México, para contar con bases que respalden la seriedad y capacidad de la empresa, utilizando las referencias de otros clientes como base para la búsqueda de nuevos mercados. Por lo que no se tiene contemplado alguna campaña para promocionar los productos de la empresa.

2.4.2 Promoción de ventas

Dentro de las principales de venta está la visita de clientes, ofreciendo productos constantes y de gran calidad, que cumplan con los estándares establecidos, así como un eficiente servicio al cliente.

2.4.3 Marcas

Empresa integradora de Baja California S.A. de C.V., será una marca registrada dentro del territorio mexicano y Estados Unidos de América, comercializando productos de diferentes empresas, estando en posición de negociar la marca con que salen tales productos.

2.4.4 Etiqueta y empaque

El empaque y características de los productos serán basados en las especificaciones de los clientes, estando en posición de comercializarlos con cualquier tipo de instrucciones requeridas.

2.5 Fijación de políticas de precio

Los precios de los productos agropecuarios están basados en base a la oferta y demanda del mercado nacional e internacional, definiendo precios mínimos en base al punto de equilibrio de la empresa, haciendo uso de los programas de gobierno o compañías de seguro que protejan la alza de ciertos productos, o mediante contratos de comercialización para tener precios fijos con ciertas empresas.

2.6 Plan de introducción al mercado

Se realizara la promoción de los productos por medio de Promexico para promoverlos en el exterior y por medio de las cadenas minoristas de México.

2.7 Riesgos y oportunidades del mercado

Los riesgos se consideran la volatilidad en los precios de la cebolla, se pretende reducir el riesgo mediante la diversificación de clientes para no depender de un solo cliente.

2.8 Sistema y plan de ventas

La empresa integradora tiene permitido tener ventas no mayores al 10% de sus ingresos, por lo que en base se venderán 47 toneladas de cebolla y participará en la intermediación entre clientes y los productores por 12,000 toneladas de cebolla.

2.9 Plan de abastecimiento

El abastecimiento estará en función de la producción de sus asociados siendo la cebolla el producto en una primera instancia que estará enfocado para su intermediación y los insumos y materia prima que se requiere para producir este

cultivo, siendo estos adquiridos por los diferentes proveedores que existen en la zona buscando tener precios a bajo costo por las compras consolidadas y asegurando su abasto.

Capítulo 3

Producción

3.1 Especificaciones del producto

El principal producto de la empresa será satisfacer las necesidades de sus socios en aspectos de asistencia técnica, compras consolidadas, comercialización y gestión de créditos, estando en posición de tener ventas no mayores al 10% de sus ingresos debido a las leyes de las empresas integradoras en México.

3.2 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Los procesos consisten en identificar las necesidades de los socios que integran la empresa integradora en las áreas de: asistencia técnica, compras consolidadas, comercialización y gestión de créditos, en asistencia técnica se tiene contemplado la visita de un ingeniero agrónomo especializado en productos agrícolas para determinar cómo está operando el agricultor y determinar las acciones a seguir.

En las compras consolidadas se pretende la adquisición de semilla, fertilizantes y químicos para la obtención de precios más competitivos mediante economía de escala.

Para la comercialización se pretende hacer uso de los apoyos de Promexico, organismo dedicado a promover los productos mexicanos en el extranjero, y mediante la fuerza de ventas hacer una promoción en las cadenas minoristas de la región.

La gestión de créditos será realizada mediante FIRA, para acceder a tasas competitivas con el programa llamado desarrollo de proveedores.

3.3 Diagrama de flujo del proceso

- 1. El departamento de ingeniería inicia los preparativos para la visita de campo a los productores asociados.
- 2. Entrevista a los productores para revisar sus procesos de producción, activos fijos y proyecciones de siembra para los próximos ciclos.
- 3. Se emite un diagnóstico con las necesidades para el productor en aspectos de inversión y financiamiento para capital de trabajo y activos fijos.
- 4. Se trabaja en conjunto el departamento de ingeniería, finanzas y compras para determinar las necesidades de los productores así como la viabilidad de realizar compras consolidadas y financiamiento.
- 5. Se reúne la empresa con el consejo de administración y los productores para que se conozca el programa de trabajo planteado y conocer quienes participan.



3.4 Características de la tecnología

Se contempla la adquisición de equipo de cómputo que permita tener una eficiente comunicación con personas de todo el mundo, así como programas que permitan tener una mejor toma de decisiones en cuestiones financieras y productivas.

Se busca promover entre los asociados el uso de tecnología como lo son bandas seleccionadoras e instalaciones para dar valor agregado como son cuartos de almacenamiento.

3.5 Equipo e instalaciones

El equipo que será utilizado en cuestiones agrícolas deberá ser proporcionado por cada agricultor, se tendrá una oficina en la ciudad de Ensenada donde se llevaran a cabo las labores de gestión de documentos y acuerdos con clientes potenciales para los socios.

Tabla 3.1 Equipo de computo requerido

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
5	Lenovo H410	\$8,499.00	\$42,495.00	Office Depot
2	Dell Inspiron 620S	\$9,999.00	\$19,998.00	Office Depot
4	Lenovo Z370	\$8,999.00	\$35,996.00	Office Depot
1	Impresora Xerox Laser 6000	\$2,999.00	\$2,999.00	Office Depot
3	Impresora Epson T22	\$629.00	\$1,887.00	Office Depot
2	Escanner HP Scanjet G2410	\$1,299.00	\$2,598.00	Office Depot
11	Office 2010 Hogar/Negocios	\$3,060.00	\$33,660.00	Office Depot
Total			\$139,633.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2 Equipo de oficina requerido

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
5	Escritorio de computo en L	\$2,229.00	\$11,145.00	Office Depot
5	Escritorio directivo Wengue	\$6,999.00	\$34,995.00	Office Depot
5	Silla ejecutiva mesh	\$2,399.00	\$11,995.00	Office Depot
5	Silla ejecutiva malla	\$999.00	\$4,995.00	Office Depot
7	Teléfono Panasonic	\$329.00	\$2,303.00	Office Depot
1	Panasonic Inalámbrico kit	\$1,579.00	\$1,579.00	Office Depot
Total			\$67,012.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3 Equipo de transporte requerido

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
1	Toyota Tacoma 4 X 4 2012	\$407,000.00	\$407,000.00	Toyota
3	Chevy 3 puertas 2012	\$100,500.00	\$301,500.00	Chevrolet
Total			\$708,500.00	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Materia prima

Al tratarse de una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus socios, estará enfocada en una primera etapa en la oferta de servicios para los productores.

3.7 Capacidad instalada

Se estima que los asociados en una primera fase logren una producción de 12,000 toneladas de cebolla por lo que se tiene contemplado la búsqueda de mercado para su comercialización y 47.25 toneladas de cebolla que serán comercializadas por la empresa integradora.

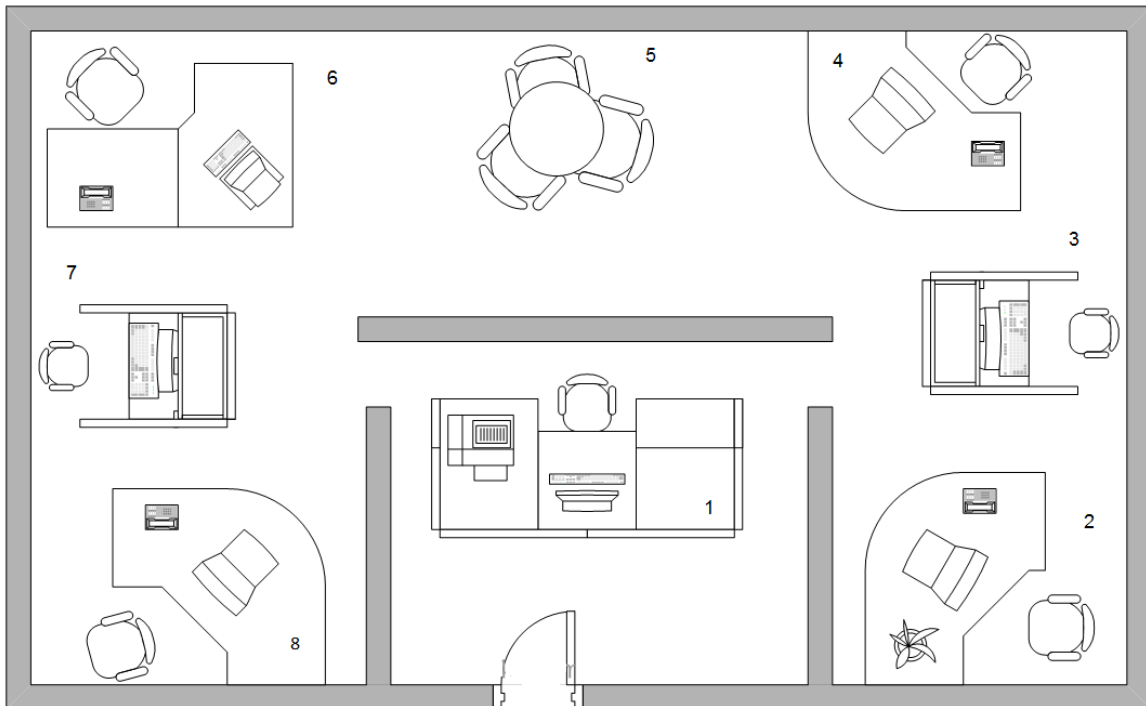
3.8 Manejo de inventarios

La empresa estará encargada de asesorar a sus asociados en la adquisición y manejo de materias primas e insumos para contar con la disponibilidad que se requiere para los programas de producción.

3.9 Ubicación de la empresa

La empresa estará ubicada en la zona centro de la Ciudad de Ensenada Baja California.

3.10 Diseño y distribución de la planta y oficinas



Fuente: elaboración propia

Ubicación del personal

1. Asistente administrativo
2. Encargado de compras
3. Técnico agrónomo
4. Encargado ingeniería
5. Ubicación juntas
6. Director general
7. Encargado de finanzas
8. Encargado de compras

Para la operación de la empresa se estima la adquisición de 7 computadoras de escritorio, 2 portátiles, 3 impresoras de inyección de tinta y una de laser, 2 *escaner* y la adquisición de 9 licencias de Microsoft Office.

Para el equipo de oficina se requiere la adquisición de 7 escritorios personales con silla para su uso para cada uno de los colaboradores, así como una mesa de centro para realizar juntas y reuniones con 7 sillas, 7 teléfonos alámbricos y 1 inalámbrico.

Para el equipo de transporte se estima la adquisición de un pick up todo terreno y 3 automóviles para el uso diario.

3.11 Mano de obra requerida

Para realizar las actividades de la empresa se requiere personal con experiencia en agronomía principalmente manejo de hortalizas, mercadotecnia, finanzas, compras y administración, por lo que se plantea en un inicio contar con 8 empleados que serán los encargados de la organización, con expectativas de crecimiento en el mediano plazo.

3.12 Programa de producción

De acuerdo con el programa de siembra de los productores de cebolla de la zona del Valle de la Trinidad se estima una siembra de 200 hectáreas en tres fases, la primera en el mes de Marzo con 70, Abril con 70 y Mayo con 60.

Tabla 3.4 programa anual de siembras

CULTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ETAPA 1			70										70
ETAPA 2				70									70
ETAPA 3					60								60
TOTAL	0	0	70	70	60	0	0	0	0	0	0	0	200

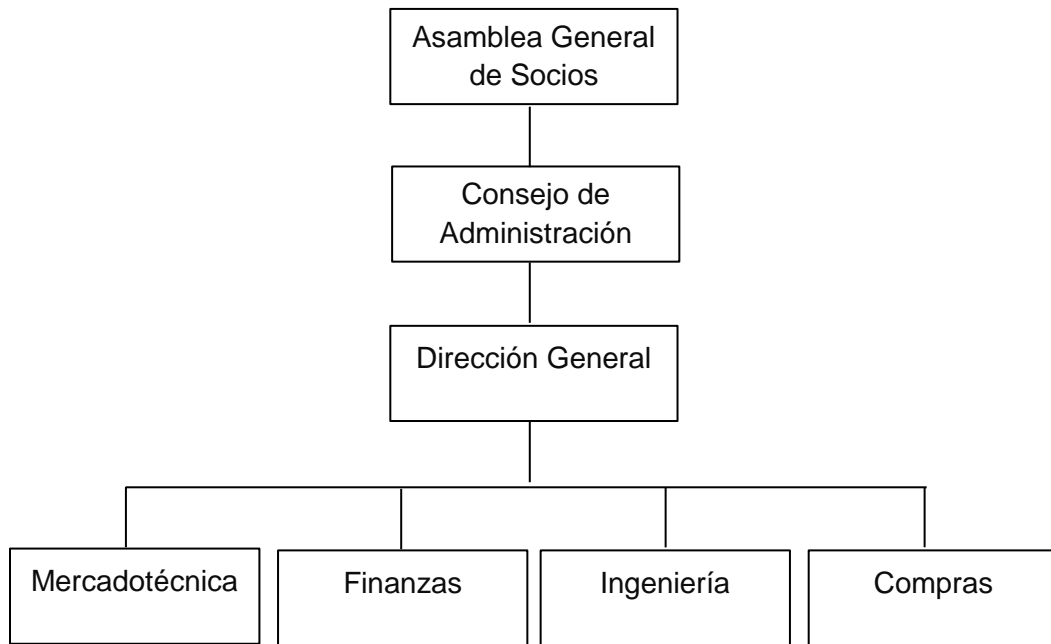
Tabla 3.5 Programa anual de producción

CULTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ETAPA 1			0	0	0	0	0	4,200	0	0	0	0	4,200
ETAPA 2				0	0	0	0	0	4,200	0	0	0	4,200
ETAPA 3					0	0	0	0	0	3,600	0	0	3,600
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	4,200	4,200	3,600	0	0	12,000

Capítulo 4 Organización

4.1 Estructura organizacional

Figura 4.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

4.1 Funciones específicas por puesto

Tabla 6. Descripción del puesto Director General

Puesto: Director General	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Dirección General	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Reviso: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Director General
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Consejo de Administración Subordinados: Departamento de Mercadotécnica, Finanzas, Ingeniería, Administración y asistente.
Contactos permanentes	Internos: Consejo de Administración, Departamento de Mercadotécnica, Finanzas, Ingeniería y Administración. Externos: Proveedores, clientes, bancos, instituciones gubernamentales.
Función genérica	Será responsable de coordinar los cuatro departamentos en beneficio de sus asociados y presentará informes al consejo de administración. Estará encargado de realizar propuestas de mejora continua y planes de trabajo.
Funciones específicas	Coordinar los departamentos de la organización y conocer las necesidades de los asociados en búsqueda de soluciones que permitan incrementar su rentabilidad mediante estrategias competitivas.
Perfil del puesto	Sexo: Indistinto. Edad: De 28 años en adelante. Escolaridad: Carrera universitaria Administrativa.

	<p>Experiencia: 3 años en el sector agropecuario, gerencial y financiero.</p> <p>Conocimientos especiales: Administración general, agricultura, mercadotecnia, finanzas, computación, dominio avanzado de inglés.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2 Descripción del puesto Gerente de Mercadotecnia

Puesto: Gerente de Mercadotecnia	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Mercadotecnia	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Reviso: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Gerente de Mercadotecnia
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Director General Subordinados: Asistente de mercadotecnia.
Contactos permanentes	Internos: Director General, Asistente. Externos: Clientes, instituciones gubernamentales.
Función genérica	Será responsable de promover el producto de sus asociados y lograr acuerdos para su venta a precios deseados. Estará encargado de realizar planes de mercado y planes de trabajo.

Funciones específicas	<p>Buscar oportunidades de comercialización para diversificar la demanda de los productos que se realiza su intermediación y venta, mediante proyectos estratégicos y coordinado el departamento de mercadotecnia.</p>
Perfil del puesto	<p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Edad: De 28 años en adelante.</p> <p>Escolaridad: Carrera universitaria en mercadotecnia.</p> <p>Experiencia: 5 años en el sector de mercado, conocimiento del sector agropecuario y <i>retail</i>.</p> <p>Conocimientos especiales: Mercadotecnia, ventas, administración general, agricultura, computación, dominio avanzado de inglés.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3 Descripción del puesto Gerente de Finanzas

Puesto: Gerente de Finanzas	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Finanzas	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Revisó: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Gerente de Finanzas
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Director General Subordinados: Asistente de finanzas.
Contactos permanentes	Internos: Director General, Asistente. Externos: Clientes, proveedores, bancos, instituciones gubernamentales.
Función genérica	Será responsable de asesorar las cuestiones financieras de sus asociados, así como la gestión de créditos bancarios y gubernamentales. Estará encargado de determinar las estrategias financieras y planes de trabajo.
Funciones específicas	Gestionar créditos bancarios en búsqueda de las mejores tasas mediante las distintas bancas de desarrollo y determinar la viabilidad de las distintas adquisiciones de activos fijos.
Perfil del puesto	Sexo: Indistinto. Edad: De 28 años en adelante. Escolaridad: Carrera universitaria en finanzas o contabilidad. Experiencia: 5 años en el sector de financiero, conocimiento de créditos, inversiones, garantías. Conocimientos especiales: Finanzas, ventas, administración general, agricultura,

	<p>computación, dominio avanzado de inglés.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4 Descripción del puesto Gerente de Ingeniería

Puesto: Gerente de Ingeniería	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Ingeniería	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Reviso: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Gerente de Ingeniería
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Director General Subordinados: Técnico agropecuario.
Contactos permanentes	Internos: Director General, Técnico agropecuario. Externos: proveedores, instituciones gubernamentales y productores asociados.
Función genérica	Será responsable de coordinar estrategias para incrementar la competitividad de la producción de los asociados, encargado de la asistencia técnica integral. Estará encargado de coordinar la supervisión de preparación de terreno, labores de siembra, fertilización, aplicación de riegos, labores culturales, control de malezas y cosecha.

Funciones específicas	Supervisar la producción de los asociados en búsqueda de mejores prácticas agrícolas, identificar necesidades en infraestructura y capacitar al distinto personal de las empresas.
Perfil del puesto	<p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Edad: De 30 años en adelante.</p> <p>Escolaridad: Carrera universitaria en ingeniería agrónoma.</p> <p>Experiencia: 8 años en el sector de agropecuario, experiencia en la asistencia técnica integral de productos agrícolas en valles altos.</p> <p>Conocimientos especiales: Asistencia técnica integral de hortalizas, administración general, agricultura, computación, dominio de inglés, negociación.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5 Descripción del puesto Gerente de Compras

Puesto: Gerente de Compras	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Compras	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Revisó: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Gerente de Compras
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Director General Subordinados: Asistente de compras.
Contactos permanentes	Internos: Director General, Asistente. Externos: proveedores, instituciones gubernamentales.
Función genérica	Será responsable de proporcionar insumos y materia prima a sus asociados a precios competitivos y de gran calidad. Estará encargado de seleccionar los proveedores y planes de trabajo.
Funciones específicas	Búsqueda de proveedores de materia prima e insumos para los asociados encargado de negociar precios mediante compras por mayoreo.
Perfil del puesto	Sexo: Indistinto. Edad: De 28 años en adelante. Escolaridad: Carrera universitaria en administración o carrera a fin. Experiencia: 5 años en el sector de compras, conocimiento de proveedores, insumos para actividad agrícola. Conocimientos especiales: Compras, administración general, agricultura, computación, dominio avanzado de inglés, negociación.

	<p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6 Descripción del puesto Asistente Director General

Puesto: Asistente Director General	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Dirección General	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Revisó: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Asistente Director General
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Director General Subordinados:
Contactos permanentes	Internos: Director general, Departamento de Mercadotécnica, Finanzas, Ingeniería y Administración. Externos: Proveedores, clientes, bancos, instituciones gubernamentales.
Función genérica	Será responsable de recopilar información de los distintos departamentos y elaborar reportes para la supervisión del director general. Estará encargado de asistir al director general.
Funciones específicas	Dar seguimiento a las necesidades planteadas por la Dirección General, elaboración de reportes de los distintos

	proyectos, y brindar ayuda los departamentos de la organización.
Perfil del puesto	<p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Edad: De 23 años en adelante.</p> <p>Escolaridad: Carrera universitaria Administrativa.</p> <p>Experiencia: 1 año en el sector agropecuario, administrativo.</p> <p>Conocimientos especiales: Administración general, agricultura, , computación, dominio de inglés.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7 Descripción del puesto Asistente Administrativo

Puesto: Gerente de Mercadotecnia	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Dirección general	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Reviso: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Asistente Administrativo
Número de personas en el puesto	1
Relaciones jerárquicas	<p>Jefe inmediato: Director general, Gerente de mercadotecnia y Gerente de finanzas.</p> <p>Subordinados:</p>

Contactos permanentes	<p>Internos: Director general, Gerente de mercadotecnia, Gerente de finanzas.</p> <p>Externos: Clientes, instituciones gubernamentales.</p>
Función genérica	Será responsable auxiliar al departamento de mercadotecnia y finanzas, en aspectos de seguimiento y control en planes de trabajo.
Funciones específicas	Realizar labores de asistente cuando sea requerido por los distintos departamentos, atención de teléfono, correo, dar seguimiento al pago de proveedores.
Perfil del puesto	<p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Edad: De 23 años en adelante.</p> <p>Escolaridad: Carrera universitaria en administración.</p> <p>Experiencia: 1 año en el sector de mercado, conocimiento del sector agropecuario y <i>retail</i>, finanzas.</p> <p>Conocimientos especiales: Mercadotecnia, ventas, administración general, finanzas, computación, dominio de inglés.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8 Descripción del puesto Técnico Agrónomo

Puesto: Técnico Agrónomo	Fecha: Octubre 2011
Departamento: Ingeniería	Elaboró: Sergio Omar Rodríguez Vargas
	Revisó: Saúl Méndez Hernández
Descripción general	
Título de puesto	Técnico Agrónomo
Número de personas en el puesto	2
Relaciones jerárquicas	Jefe inmediato: Gerente de Ingeniería. Subordinados:
Contactos permanentes	Internos: Gerente de Ingeniería, técnico agrónomo. Externos: proveedores, asociados.
Función genérica	Será responsable de coordinar estrategias para incrementar la competitividad de la producción de los asociados, encargado de la asistencia técnica integral. Estará encargado de supervisar la preparación de terreno, labores de siembra, fertilización, aplicación de riegos, labores culturales, control de malezas y cosecha.
Funciones específicas	Dar seguimiento a las instrucciones del Gerente de Ingeniería, asesorar a los productores en prácticas agrícolas y elaborar reportes de la producción.
Perfil del puesto	Sexo: Indistinto. Edad: De 25 años en adelante. Escolaridad: Carrera universitaria en ingeniería agrónoma. Experiencia: 3 años en el sector de agropecuario, experiencia en la asistencia técnica integral de productos agrícolas en

	<p>valles altos.</p> <p>Conocimientos especiales: Asistencia técnica integral de hortalizas, administración general, agricultura, computación, dominio de inglés, negociación.</p> <p>Habilidades: Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo.</p> <p>Actitudes requeridas: Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Captación de personal

Reclutamiento

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal se hará una búsqueda en las diferentes universidades del Estado, así como a través de las diversas instituciones de gobierno para atraer al mayor número de candidatos idóneos para ocupar las vacantes. Se busca personal joven con gran visión y liderazgo empresarial.

Selección

Para el proceso de selección se hará entrevistas a los candidatos, primero se hará un filtro para saber quiénes son los que cumplen con el perfil de puesto de la organización, se busca conocer sus expectativas de la empresa, salario, y que demuestren el conocimiento en las diferentes áreas que se requiere para ocupar el puesto, posteriormente la realización de exámenes psicométricos.

Contratación

Para los gerentes y director general se elaborara un contrato por tres meses para evaluar su desempeño en la organización, posteriormente se hará un contrato definitivo y para los subordinados serán contratados bajo el régimen de honorarios.

Inducción

Una vez que termina el proceso de selección y contratación se reunirá al personal contratado para que conozca la historia de la organización, derechos y obligaciones, misión, visión y valores de la empresa, así como conocer a sus asociados y comprender la importancia de su optimo desempeño en sus funciones dentro de la empresa.

4.4 Desarrollo de personal

Se busca que el personal logre crecer profesionalmente mediante la adquisición de nuevo conocimiento en beneficio de la empresa y propio, se pretende que tomen una constante capacitación a través de FIRA.

4.5 Administración de sueldos y salarios

Tabla 4.5 Sueldo por puesto

No Empleados	Puesto	Mensual	Anual
1	Director general	\$ 16,000.00	\$ 192,000.00
1	Gerente de mercadotecnia	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
1	Gerente de finanzas	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
1	Gerente de ingeniería	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
1	Gerente de compras	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
1	Asistente director general	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00
1	Asistente administrativo	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00
1	Técnico agrónomo	\$ 16,000.00	\$ 192,000.00
Total		\$ 81,600.00	\$ 979,200.00

4.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño será llevada a cabo por parte del director general de la empresa en conjunto con los gerentes de cada área para determinar si se han cumplido las metas establecidas, serán de forma trimestral para llevar un manejo eficiente de recursos.

Capítulo 5

Finanzas

5.1 Sistema contable de la empresa

Sus operaciones con objeto de planear para el futuro, controlar sus actividades actuales y evaluar el desempeño anterior de la gerencia, empleados y correspondientes segmentos del negocio. Para lograr estos objetivos, es necesario reunir información de los costos incurridos y los ingresos obtenidos, resumiéndola y preparándola en formatos de informes. Entre las obligaciones del contador de costos se encuentran las tareas necesarias para brindar a la gerencia la información adecuada acerca de costos e ingresos según sus necesidades (Chang et al. S.f.).

Tabla 5.1 Inversión inicial

Inversión inicial					
Cantidad	Concepto	Monto	Total	Recursos	
				Propios	Financiamiento
	Equipo de computo				
5	Lenovo H410	\$8,499.00	\$42,495.00	\$8,499.00	\$33,996.00
2	Dell Inspiron 620S	\$9,999.00	\$19,998.00	\$3,999.60	\$15,998.40
4	Lenovo Z370	\$8,999.00	\$35,996.00	\$7,199.20	\$28,796.80
1	Impresora Xerox Laser 6000	\$2,999.00	\$2,999.00	\$599.80	\$2,399.20
3	Impresora Epson T22	\$629.00	\$1,887.00	\$377.40	\$1,509.60
2	Escanner HP Scanjet G2410	\$1,299.00	\$2,598.00	\$519.60	\$2,078.40
11	Office 2010 Hogar/Negocios	\$3,060.00	\$33,660.00	\$6,732.00	\$26,928.00
			\$139,633.00	\$27,926.60	\$111,706.40
	Equipo de oficina				
5	Escritorio de computo en L	\$2,229.00	\$11,145.00	\$2,229.00	\$8,916.00
5	Escritorio directivo Wengue	\$6,999.00	\$34,995.00	\$6,999.00	\$27,996.00
5	Silla ejecutiva mesh	\$2,399.00	\$11,995.00	\$2,399.00	\$9,596.00
5	Silla ejecutiva malla	\$999.00	\$4,995.00	\$999.00	\$3,996.00
7	Teléfono Panasonic	\$329.00	\$2,303.00	\$460.60	\$1,842.40
1	Panasonic Inalámbrico kit	\$1,579.00	\$1,579.00	\$315.80	\$1,263.20
			\$67,012.00	\$13,402.40	\$53,609.60
	Equipo de transporte				
1	Toyota Tacoma 4 X 4 2012	\$407,000.00	\$407,000.00	\$81,400.00	\$325,600.00
3	Chevy 3 puertas 2012	\$100,500.00	\$301,500.00	\$60,300.00	\$241,200.00
			\$708,500.00	\$141,700.00	\$566,800.00
	Constitución sociedad				
1	Permiso SRE	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
1	Notaria Publica	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	
1	Registro Publico	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	
			\$10,000.00	\$10,000.00	
	Total		\$925,145.00	\$193,029.00	\$732,116.00

Fuente: Elaboración propia

5.2 Flujo de efectivo

Tabla 5.2 flujo de efectivo

Flujo de Efectivo proyectado a 10 años										
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso										
Contado	1,680,548	1,747,770	1,822,050	1,904,042	1,994,484	2,094,208	2,204,154	2,325,383	2,459,092	2,606,638
Ingresos Totales	1,680,548	1,747,770	1,822,050	1,904,042	1,994,484	2,094,208	2,204,154	2,325,383	2,459,092	2,606,638
Egresos										
Renta	48,000	49,920	52,042	54,383	56,967	59,815	62,955	66,418	70,237	74,451
Telefono movil	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Luz	9,600	9,984	10,408	10,877	11,393	11,963	12,591	13,284	14,047	14,890
Agua	6,000	6,240	6,505	6,798	7,121	7,477	7,869	8,302	8,780	9,306
Contabilidad	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Extintor	600	624	651	680	712	748	787	830	878	931
Telefono	18,000	18,720	19,516	20,394	21,363	22,431	23,608	24,907	26,339	27,919
Internet	4,800	4,992	5,204	5,438	5,697	5,982	6,296	6,642	7,024	7,445
Mant. Eq. Computo	6,000	6,240	6,505	6,798	7,121	7,477	7,869	8,302	8,780	9,306
Limpieza	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Honorarios P.F.	801,600	833,664	869,095	908,204	951,344	998,911	1,051,354	1,109,178	1,172,956	1,243,333
Gasolina	84,000	87,360	91,073	95,171	99,692	104,676	110,172	116,231	122,915	130,289
Papeleria	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Viaticos	72,000	74,880	78,062	81,575	85,450	89,723	94,433	99,627	105,355	111,677
IVA por Pagar	57,671	59,977	62,526	65,340	68,444	71,866	75,639	79,799	84,387	89,451
Impuestos		88,204	103,914	120,504	138,057	227,534	258,450	272,170	287,298	303,983
Pago Capital	146,423	146,423	146,423	146,423	146,423					
Pago Intereses	91,515	73,212	54,909	36,606	18,253					
Egresos Totales	1,394,208	1,510,360	1,558,874	1,613,575	1,675,001	1,668,416	1,774,978	1,872,107	1,979,232	2,097,433
Flujo Efectivo Neto	286,340	237,410	263,176	290,467	319,483	425,792	429,176	453,275	479,861	509,205
Flujo Efectivo Inicial	50,000	336,340	573,749	836,925	1,127,393	1,446,875	1,872,668	2,301,843	2,755,119	3,234,980
Flujo Efectivo Final	336,340	573,749	836,925	1,127,393	1,446,875	1,872,668	2,301,843	2,755,119	3,234,980	3,744,185

Fuente: Elaboración propia

5.3 Proyección de Depreciación

Tabla 5.3 Proyección de depreciación

Depreciación	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipo de computo	\$139,633.00	\$27,926.60	\$27,926.60	\$27,926.60	\$27,926.60	\$27,926.60	0	0	0	0	0
Equipo de oficina	\$67,012.00	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20
Equipo de transporte	\$708,500.00	\$177,125.00	\$177,125.00	\$177,125.00	\$177,125.00	0	0	0	0	0	0
Total	\$915,145.00	\$211,752.80	\$211,752.80	\$211,752.80	\$211,752.80	\$34,627.80	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20	\$6,701.20

Depreciaciones	Años	% Anual
Equipo de computo	5	20%
Equipo de oficina	10	10%
Equipo de transporte	4	25%

Fuente: Elaboración propia

5.4 Costos variables y fijos anuales proyectados para 10 años

Tabla 5.4 Costos variables y fijos proyectados 10 años

Costos variables y fijos proyectados 10 años											
Inflación anual		4.00%	4.25%	4.50%	4.75%	5.00%	5.25%	5.50%	5.75%	6.00%	
Gastos fijos	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Renta	4,000	48,000	49,920	52,042	54,383	56,967	59,815	62,955	66,418	70,237	74,451
Telefono movil	1,000	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Contabilidad	1,000	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Extintor	50	600	624	651	680	712	748	787	830	878	931
Telefono	1,500	18,000	18,720	19,516	20,394	21,363	22,431	23,608	24,907	26,339	27,919
Honorarios P.F.	66,800	801,600	833,664	869,095	908,204	951,344	998,911	1,051,354	1,109,178	1,172,956	1,243,333
Amortización											
Depreciación		211,753	211,753	211,753	211,753	34,628	6,701	6,701	6,701	6,701	6,701
Gastos Preoperativos	42	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	74,392	892,200	927,888	967,323	1,010,853	1,058,868	1,111,812	1,170,182	1,234,542	1,305,528	1,383,860
Gastos variables											
Gasolina	7,000	84,000	87,360	91,073	95,171	99,692	104,676	110,172	116,231	122,915	130,289
Luz	800	9,600	9,984	10,408	10,877	11,393	11,963	12,591	13,284	14,047	14,890
Agua	500	6,000	6,240	6,505	6,798	7,121	7,477	7,869	8,302	8,780	9,306
Internet	400	4,800	4,992	5,204	5,438	5,697	5,982	6,296	6,642	7,024	7,445
Mantenimiento Eq. Comput	500	6,000	6,240	6,505	6,798	7,121	7,477	7,869	8,302	8,780	9,306
Limpieza	1,000	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Papeleria	1,000	12,000	12,480	13,010	13,596	14,242	14,954	15,739	16,604	17,559	18,613
Viaticos	6,000	72,000	74,880	78,062	81,575	85,450	89,723	94,433	99,627	105,355	111,677
	17,200	206,400	214,656	223,779	233,849	244,957	257,205	270,708	285,597	302,019	320,140
Costos de operacion	91,592	1,098,600	1,142,544	1,191,102	1,244,702	1,303,825	1,369,016	1,440,890	1,520,139	1,607,547	1,703,999

Fuente: Elaboración propia

5.5 Proyección de ingresos

Tabla 5.5 Proyección de ingresos

Periodo	Año	Inflación	Ingresos
1	2013		1,680,548
2	2014	4.00%	1,747,770
3	2015	4.25%	1,822,050
4	2016	4.50%	1,904,042
5	2017	4.75%	1,994,484
6	2018	5.00%	2,094,208
7	2019	5.25%	2,204,154
8	2020	5.50%	2,325,383
9	2020	5.75%	2,459,092
10	2021	6.00%	2,606,638

Fuente: Elaboración propia

5.6 Estados financieros proyectados

Tabla 5.6 Estados de resultados proforma

Estado de Resultados proyectado a 10 años										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	1,514,007	1,574,567	1,641,486	1,715,353	1,796,833	1,886,674	1,985,725	2,094,939	2,215,398	2,348,322
Costos Variables	185,946	193,384	201,603	210,675	220,682	231,716	243,881	257,294	272,089	288,414
Contribucion marginal	1,328,061	1,381,184	1,439,884	1,504,679	1,576,151	1,654,958	1,741,844	1,837,645	1,943,310	2,059,908
Costos fijo	803,784	835,935	871,462	910,678	953,935	1,001,632	1,054,218	1,112,200	1,176,151	1,246,720
Ut. Antes de Interes	524,277	545,248	568,421	594,000	622,215	653,326	687,626	725,445	767,158	813,188
Depreciacion y amortizacion	212,253	212,253	212,253	212,253	35,128	7,201	7,201	7,201	7,201	7,201
Intereses	91,515	73,212	54,909	36,606	18,253					
Ut. Antes de Imp.	220,510	259,784	301,260	345,142	568,835	646,125	680,425	718,244	759,957	805,987
ISR	66,153	77,935	90,378	103,543	170,650	193,838	204,127	215,473	227,987	241,796
PTU	22,051	25,978	30,126	34,514	56,883	64,613	68,042	71,824	75,996	80,599
Utilidad Neta	132,306	155,870	180,756	207,085	341,301	387,675	408,255	430,946	455,974	483,592

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.7 Balance general proforma

	Balance General proyectado a 10 años										
	2013 Año 0	2014 Año 1	2015 Año 2	2016 Año 3	2017 Año 4	2018 Año 5	2019 Año 6	2020 Año 7	2021 Año 8	2022 Año 9	2023 Año 10
ACTIVO											
Activo Circulante											
Caja	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Bancos (Capital de Trabajo)		286,340	523,749	786,925	1,077,393	1,396,875	1,822,668	2,251,843	2,705,119	3,184,980	3,694,185
IVA Acreditable											
Total Activo Circulante	50,000	336,340	573,749	836,925	1,127,393	1,446,875	1,872,668	2,301,843	2,755,119	3,234,980	3,744,185
Activo Fijo											
Equipo de Computo	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633	139,633
Depreciacion Acumulada		-27,927	-55,853	-83,780	-111,706	-139,633	-139,633	-139,633	-139,633	-139,633	-139,633
Equipo de Oficina	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012	67,012
Depreciacion Acumulada		-6,701	-13,402	-20,104	-26,805	-33,506	-40,207	-46,908	-53,610	-60,311	-67,012
Equipo de Transporte	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500	708,500
Depreciacion Acumulada		-177,125	-354,250	-531,375	-708,500	-708,500	-708,500	-708,500	-708,500	-708,500	-708,500
Total Activo Fijo	915,145	703,392	491,639	279,887	68,134	33,506	26,805	20,104	13,402	6,701	0
Activo Diferido											
Gastos Preoperativos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Amortización		-500	-1,000	-1,500	-2,000	-2,500	-3,000	-3,500	-4,000	-4,500	-5,000
Total Activo Diferido	10,000	9,500	9,000	8,500	8,000	7,500	7,000	6,500	6,000	5,500	5,000
Suma Activo	975,145	1,049,232	1,074,389	1,125,312	1,203,526	1,487,881	1,906,472	2,328,447	2,774,521	3,247,181	3,749,185
PASIVO											
Pasivo Circulante											
Doctos. Por Pagar C.P.											
Acreedores											
Iva por Pagar											
Impuestos por Pagar		88,204	103,914	120,504	138,057	227,534	258,450	272,170	287,298	303,983	322,395
Interes por Pagar											
Suma Pasivo Circulante	0	88,204	103,914	120,504	138,057	227,534	258,450	272,170	287,298	303,983	322,395
Pasivo Largo Plazo											
Credito Refaccionario	732,116	585,693	439,270	292,846	146,423						
Suma Pasivo Largo Plazo	732,116	585,693	439,270	292,846	146,423	0	0	0	0	0	0
Suma Pasivo	732,116	673,897	543,183	413,350	284,480	227,534	258,450	272,170	287,298	303,983	322,395
Capital Contable											
Capital Social	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029	243,029
Utilidad del Ejercicio		132,306	155,870	180,756	207,085	341,301	387,675	408,255	430,946	455,974	483,592
Ut. Acumul. ejercicios anteriores		0	132,306	288,176	468,932	676,017	1,017,318	1,404,993	1,813,248	2,244,195	2,700,169
Suma Capital	243,029	375,335	531,205	711,961	919,046	1,260,347	1,648,022	2,056,277	2,487,224	2,943,198	3,426,790
Suma Pasivo y Capital	975,145	1,049,232	1,074,389	1,125,312	1,203,526	1,487,881	1,906,472	2,328,447	2,774,521	3,247,181	3,749,185

Fuente: Elaboración propia

5.4 Presupuestos utilizados en las proyecciones financieras

El presupuesto de los activos fue analizado en diversas tiendas pero se opto por las compañías *Best Buy*, *Office Depot*, Toyota y Chevrolet.

5.5 Sistema de financiamiento

Tabla 5.8 sistema de financiamiento

Inversión inicial					
Cantidad	Concepto	Monto	Total	Recursos	
				Propios	Financiamiento
	Equipo de computo				
5	Lenovo H410	\$8,499.00	\$42,495.00	\$8,499.00	\$33,996.00
2	Dell Inspiron 620S	\$9,999.00	\$19,998.00	\$3,999.60	\$15,998.40
4	Lenovo Z370	\$8,999.00	\$35,996.00	\$7,199.20	\$28,796.80
1	Impresora Xerox Laser 6000	\$2,999.00	\$2,999.00	\$599.80	\$2,399.20
3	Impresora Epson T22	\$629.00	\$1,887.00	\$377.40	\$1,509.60
2	Escanner HP Scanjet G2410	\$1,299.00	\$2,598.00	\$519.60	\$2,078.40
11	Office 2010 Hogar/Negocios	\$3,060.00	\$33,660.00	\$6,732.00	\$26,928.00
			\$139,633.00	\$27,926.60	\$111,706.40
	Equipo de oficina				
5	Escritorio de computo en L	\$2,229.00	\$11,145.00	\$2,229.00	\$8,916.00
5	Escritorio directivo Wengue	\$6,999.00	\$34,995.00	\$6,999.00	\$27,996.00
5	Silla ejecutiva mesh	\$2,399.00	\$11,995.00	\$2,399.00	\$9,596.00
5	Silla ejecutiva malla	\$999.00	\$4,995.00	\$999.00	\$3,996.00
7	Teléfono Panasonic	\$329.00	\$2,303.00	\$460.60	\$1,842.40
1	Panasonic Inalámbrico kit	\$1,579.00	\$1,579.00	\$315.80	\$1,263.20
			\$67,012.00	\$13,402.40	\$53,609.60
	Equipo de transporte				
1	Toyota Tacoma 4 X 4 2012	\$407,000.00	\$407,000.00	\$81,400.00	\$325,600.00
3	Chevy 3 puertas 2012	\$100,500.00	\$301,500.00	\$60,300.00	\$241,200.00
			\$708,500.00	\$141,700.00	\$566,800.00
	Constitución sociedad				
1	Permiso SRE	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
1	Notaria Publica	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	
1	Registro Publico	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	
			\$10,000.00	\$10,000.00	
	Total		\$925,145.00	\$193,029.00	\$732,116.00

Fuente: Elaboración propia

5.9 Tabla de Activos fijos

Cantidad	Concepto	Monto	Total
	Equipo de computo		
5	Lenovo H410	\$9,348.90	\$46,744.50
2	Dell Inspiron 620S	\$10,998.90	\$21,997.80
4	Lenovo Z370	\$9,898.90	\$39,595.60
1	Impresora Xerox Laser 6000	\$3,298.90	\$3,298.90
3	Impresora Epson T22	\$691.90	\$2,075.70
2	Escanner HP Scanjet G2410	\$1,428.90	\$2,857.80
11	Office 2010 Hogar/Negocios	\$3,366.00	\$37,026.00
			\$153,596.30
	Equipo de transporte		
1	Toyota Tacoma 4 X 4	\$427,350.00	\$427,350.00
3	Chevy 3 puertas	\$105,525.00	\$316,575.00

5.10 Tabla de amortización crédito

Tabla de amortización del credito				
Fecha	Saldo	Intereses	Capital	T o t a l
09/ene/2013	<----Probable Fecha de Ministración			
09/ene/2013	732,116.00			-
09/ene/2014	732,116.00	91,514.50	146,423.20	237,937.70
09/ene/2015	585,692.80	73,211.60	146,423.20	219,634.80
09/ene/2016	439,269.60	54,908.70	146,423.20	201,331.90
08/ene/2017	292,846.40	36,605.80	146,423.20	183,029.00
07/ene/2018	146,423.20	18,252.76	146,423.20	164,675.96
Total		274,493.36	732,116.00	1,006,609.36

Se solicita un crédito bancario por la cantidad de \$ 732,116.00 m. n., a un plazo de 5 años con pagos anuales a una tasa de interés del 12.5% anual, con fondeo descontados con recursos FIRA.

Capítulo 6

Riesgos críticos

6.1 Riesgos Internos

Se define como los riesgos que pueden ocurrir dentro de las instalaciones laborales, considerando que es una oficina.

Tabla 6.1 Riesgos Internos

Riesgo	Impacto	Plan de contingencia
Falla en los sistemas de comunicación	Alto	Soporte técnico personalizado
Corto circuito	Alto	Revisión de cableado eléctrico
Incendio	Alto	Adquisición de un extinguidor

Fuente: Elaboración propia

6.2 Riesgos Externos

Se define como los riesgos que pueden ocurrir a los empleados de la empresa cuando se encuentran fuera de las instalaciones de la organización.

Tabla 6.2 Riesgos Externos

Riesgo	Impacto	Plan de contingencia
Lluvia	Medio	Contar con impermeables
Choque automovilístico	Alto	Difundir la precaución al manejar

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7

Aspectos legales de implementación y operación

7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa

La empresa será constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), con un capital social de \$50,000.00 M. N. (cincuenta mil pesos 00/100 moneda nacional) distribuido entre el número de socios que sean integrados. Destacando que ningún socio podrá tener más del 30% del capital social, en base a las normas de la Secretaría de Economía.

7.2 Tramites de apertura

Para la elaboración de la empresa se deberá contar con el permiso de relaciones exteriores para el uso del nombre, después elaborar el acta constitutiva de la empresa ante notario público y Registro Público de la Propiedad y Comercio del estado. Presentar ante Secretaría de Economía el acta constitutiva, proyecto de factibilidad económica-financiera que sustente su integración y obtener la cedula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

7.3 Tramites fiscales

Las empresas integradoras se encuentran obligadas a tributar en el Régimen Simplificado, debiendo determinar su utilidad o perdida a través del esquema de flujo de efectivo.

7.4 Tramites laborales

Se deberá de inscribir a la empresa ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y posteriormente en el Gobierno del Estado de Baja California.

Anexos

Cuestionario para determinar la viabilidad de la integración de una empresa compuesta por productores agrícolas de la zona del Valle de la Trinidad, Municipio de Ensenada Baja California.

1. ¿Cuál es su rango de edad?
a) 20 a 30 años b) 31 a 40 años c) 41 a 50 años d) 51 o más años
2. ¿Cuál es su nivel de estudios?
a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Universidad e) Otros
3. ¿Cuál es la superficie de siembra promedio que realiza?
a) 1 a 10 hectáreas b) 11 a 20 hectáreas c) 21 a 30 hectáreas d) 31 a más hectáreas
4. ¿Cuenta usted con un departamento dedicado a la comercialización?
a) Si b) no
5. ¿Cuenta usted con algún contrato de comercialización exclusiva con alguna empresa?
a) Si b) no
6. ¿Los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como productos de buena calidad?
a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Muy de acuerdo
7. ¿Ha comprado insumos mediante un grupo de productores para disminuir su costo?
a) Si b) no
8. ¿Le gustaría pertenecer a un grupo de productores de su región con las mismas necesidades para incrementar su competitividad?
a) Si b) no

9. ¿En qué área le gustaría ser apoyado por parte de la empresa formada por los productores de su región?

a) Asistencia técnica b) Compras consolidadas c) Comercialización d) Gestión de créditos

10. ¿Conque frecuencia cambia el precio de sus productos?

a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

11. ¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?

a) Definitivamente no b) Probablemente no c) Probablemente si d) Definitivamente sí.

12. ¿Puede usted producir a precios competitivos?

a) Definitivamente no b) Probablemente no c) Probablemente si d) Definitivamente sí.

13. ¿Conoce las normas, características, registros y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero?

a) Definitivamente no b) Probablemente no c) Probablemente si d) Definitivamente sí.

14. ¿Le gustaría contar con asesoría para obtener acceso a financiamiento de bajo costo?

a) Definitivamente no b) Probablemente no c) Probablemente si d) Definitivamente sí.

Referencias

Banco Nacional de Comercio Exterior, (2005). Guía básica del exportador. 17-18.

Dixie, G, (2006). Comercialización de productos hortícolas. Organización de las naciones unidas para la agricultura y organización. (2).

Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). Investigación de mercados un enfoque aplicado (quinta edición). Bogotá: McGraw-Hill

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (2010). Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años. (155).

Tamaño empresa. Secretaría de Economía Consultado en:
<http://www.compite.org.mx/DOFNuevaEstratificacionDeLasPyMEs.htm>

Instituto tecnológico de sonora (s.f.) consultado en:
<http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/Noviembre2008/costos.pdf>