

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y SOCIALES**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTEGRACIÓN Y
COMERCIALIZACION
DE AGROPRODUCTOS ORGANICOS
Y CONVENCIONALES DE LA ZONA AGRICOLA DE
MANEADERO Y SAN QUINTIN**

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

PRESENTA

ALMA ROSA ROSAS VERDUGO

Ensenada, B.C.

Diciembre de 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: Lourdes Solís
Dra. Maria de Lourdes Solís Tirado

Aprobado por los Integrantes del Síndico:

1.- Mtro. Rodolfo Novela Joya

2.- Dr. Ariel Moctezuma Hernández

Agradecimiento

Muchas gracias a todas aquella personas que han creído en mí, por tantas muestras de cariño y respeto a los largo de este tiempo, a mis papas por depositar en mi su confianza, por su tolerancia, por su ejemplo de vida, por sus sabios consejos siempre encontrando el lado positivos de las cosas, para forjarme en la vida, por su sencillez y humildad, por respetar y apoyar mis decisiones, por su amor incondicional.

A mis hermanas por su cariño y comprensión, por su paciencia, confianza, por entenderme y apoyarme por ser cómplices de mi sueños y logros, en especial a mi hermana menor Eliana por impulsarme a ser mejor persona y seguir preparándome con su ejemplo de lucha, entrega y dedicación constante al estudio, que si no hubiera sido por ella tal vez no estaría donde estoy ahora y probablemente no hubiera aplicado a estudiar la maestría.

A mi ángel guardián que me rescato de momentos de angustia y desesperación gracias Manuel Quijada Verdugo, por tratar de entenderme, por apoyarme, por su paciencia y amor incondicional. A mi mejor amiga Margarita que a lo largo de mi vida ha sido una persona muy especial, mi guía, mi inspiración y ejemplo a seguir, a Marisela por creer en mí, por ser mi confidente, por su cariño y consejos, por conseguir donde quedarme durante mi estancia en San Quintín, Baja California a su hermana Alicia por permitirme quedarme en su casa.

Desde el inicio a la Dra. Ma. de Lourdes Solís Tirado, por ayudarme a entrar a la maestría, por todo su apoyo, entrega total, por aceptar ser mi directora pero sobre todo por darme la oportunidad de aprender a conocerle de sus conocimientos y experiencia, así como su calidad humana, al Mtro. Rafael Espinoza por aceptarme en la escuela de San Quintín, al Mtro. Ismael López Elizalde por ayudarme con los trámites necesarios para inscripción y mandar los documentos para la beca CONACYT.

Al Dr. Ramón Galván Sánchez, por su sencillez, por su apoyo y confianza, por ofrecerme un espacio en su cubículo y por brindarme su amistad incondicional.

A las Dras. Sheila Delhumeau Rivera y Ma. Enselmina Marín Vargas, por su confianza, por darme la oportunidad de continuar en camino con la complicidad de la mtra. Eva Olivia Martínez Lucero y Dra. Mónica Lacavex Berumen, respaldado apoyado por la Dra. Ma. Concepción Ramírez Barón, por apoyarme tantas veces que ya perdí la cuenta, por no perderme la fe y seguir creyendo en mí, mi admiración, respeto y gratitud.

Al Mtro. Rodolfo Novela Joya, por su confianza, por sus consejos, por su carácter y personalidad, que hay mucho que aprender, por darme la oportunidad de conocerme en otra faceta importante de mi vida, por su amistad, ejemplo y admiración para seguir adelante, por aceptar ser uno de mis Sinodales. Al Dr. Ariel Moctezuma por su sencillez, por su calidad humana, por ese espíritu emprendedor, por sus conocimientos y experiencia, por su apoyo y creer en mí siempre.

A mis queridos amigos por sus consejos y sus bellas palabras de aliento en el momento lo necesite, por estar siempre apoyando juntos en la lucha, por tenerme paciencia y tolerancia, a mis compañeros de la maestría por darme la oportunidad de aprender de cada uno de ellos y compartir experiencias, por el compañerismo. A nuestra máxima casa de estudio la H. Universidad por formarme y darme las herramientas necesarias para perfeccionar mis habilidades y conocimientos, para sobresalir en lo profesional y como mejor ser humano.

A todos y cada uno de mis maestros tanto de Campus Valle Dorado como de San Quintín, al Dr. Luis Alberto Morales Zamorano al Mtro. Francisco Galicia Frías, por haberme transmitido sus conocimientos y experiencias, por su paciencia y tolerancia, por su dedicación y esfuerzo, por su todo su apoyo. A Lupita Aidé Verdugo por apoyarme con la becas prorrogas desde el inicio hasta concluir, por facilitarme el camino de los trámites para titulación ahora en Servicios Escolares.

A mis cómplices de la Biblioteca que casi me corren por llevarme todos los libros en especial a Rubén Urrutia, al maestro José Manuel Valenzuela Moreno

por su apoyo en un espacio para estudio con el equipo disponible para concentrarme en la maestría. A todos y cada uno de mis compañeros maestros que me apoyaron directa o indirectamente a lo largo de estos dos años gracias infinitas.

Una sincera disculpa por alguna persona que no mencione pero que cada una de ellas las llevo en mi corazón, como hasta los muchachos de seguridad por espérame tantas veces por no terminar algún trabajo y se tenían que esperar para poder cerrar la Universidad cuando ya se tenían que ir a descansar, por cuidar de mí, a nuestros compañeros de mantenimiento, que siempre hacen lo posible para que tengamos todo limpio y lo necesario para estar confortables.

Al apoyo de CONACYT que sin él no hubiera llegado a hasta este momento, por darme la oportunidad de demostrar que con su apoyo se pueden hacer cosas maravillosas y puedes ser parte de un gran proyecto en cuestión de la tecnología y desarrollo para un beneficio de nosotros mismos, el aprender, ayudar y retroalimentarnos con conocimiento e investigaciones para futuras generaciones.

Pero sobre todo a Dios por darme la vida que me tocó vivir, por fortalecerme en momento de angustia, por ponerme pruebas para reafirmar mi carácter y hacerme más fuerte, dándome las herramientas para defenderme a lo largo de la vida para no rendirme ante las adversidades, al contrario con el compromiso y reto de cada día ser mejor, porque si no fuera así no fuera lo que soy y estoy agradecida con todo lo que se ha me ha dado, por ser bendecida y prosperada tanto en lo material como espiritual, por ser lo que soy ahora.

Resumen

En este trabajo se presenta el desarrollo de un plan de negocios para la integración y comercialización de agro productos orgánicos y convencionales de la zona agrícola de Maneadero y San Quintín.

Ser reconocidos por sus estándares de calidad, establecidos por las agencias certificadoras, con la supervisión constante de inspectores certificados por *Food and Drug Administration* (FDA), en los procesos de las buenas prácticas agrícolas, proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad con especial atención al cuidado del medio ambiente en forma práctica y conveniente, en países selectos en el sector de agro productos.

El proyecto considera que existe un nicho de mercado atractivo y rentable sobre todo a largo plazo que pueda ser sustentable. Existe una oportunidad que no ha sido aprovechada a pesar de los múltiples tratados comerciales que tiene México en todo el mundo (Banco Mundial, 2013).

En donde las tendencias del consumidor es hacia productos más sanos y libre de productos que dañen la salud y el medio ambiente, con calidad para exportación y debidamente respaldados por certificaciones. Con fines de acrecentar sus índices de competitividad y la eficiencia al incursionar a nichos específicos de mercado y nuevas actividades comerciales.

Se establecerán algunas recomendaciones de carácter general sobre lo que se debe hacer y lo que se debe evitar en las operaciones de comercio internacional, de este tipo de productos respecto a problemas específicos y los diversos factores, sin mayores contratiempos.

Palabras clave: Plan de negocios, comercialización, productos orgánicos y convencionales, prácticas agrícolas sustentables, certificaciones, exportación.

Tabla de contenido

Número	Página
Introducción.....	10
I. Contexto y antecedentes	14
II. Planteamiento del estudio.....	26
III. Objetivos del trabajo terminal.....	29
IV. Justificación.....	29
Sellos de confianza	32
V. Marco Referencial	40
Capítulo I. Naturaleza del proyecto	46
1.1 Nombre de la empresa	46
1.1.1 Lema y logotipo.....	46
1.2 Descripción de la Empresa	47
1.2.1 Giro o sector.....	47
1.2.2 Tamaño.....	48
1.2.3 Ubicación	49
1.2.4 Descripción breve de la producción o Servicio	49
1.3 Misión y Visión de la empresa.....	50
1.4 Objetivos de la Empresa	51
1.5 Ventajas competitivas	56
1.6 Análisis de la industria o sector.....	62
1.7 Producto y/o servicio de la Empresa.....	65
1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental.....	80
Capítulo 2. El mercado	82
2.1 Investigación de mercados	82
2.2 Estudio de Mercado	92
2.2.1 Objetivos de estudio de Mercado	152
2.2.2 Tamaño del Mercado.....	153
2.3 Distribución y puntos de venta	156
2.4 Promoción de producto o servicio	156
2.5 Fijación y políticas de precio.....	161
2.6 Plan de introducción al mercado.....	162
2.7 Riesgos y oportunidades el mercado	162
2.8 Sistema y plan de ventas.....	163
2.9 Plan de abastecimiento.....	164
Capítulo 3. Producción	166

3.1 Especificaciones del producto.....	166
3.2 Descripción del proceso de producción de una hectárea	166
3.3 Diagrama de flujo del proceso.....	170
3.4 Características de la tecnología.....	172
3.5 Equipo e instalaciones	172
3.6 Materia prima.....	173
3.7 Capacidad instalada	174
3.8 Manejo de inventarios.....	174
3.9 Ubicación de la empresa	174
3.10 Diseño y distribución de la planta y oficinas.....	175
3.11 Mano de obra requerida.....	176
3.12 Programa de producción.....	176
Capítulo 7 Aspectos legales de implementación y operación	235
7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	235
7.2 Tramites de apertura.....	235
7.3 Tramites fiscales.....	236
7.4 Tramites laborales	236
Referencias.....	254

Lista de Tablas

Número	Página
Tabla I. Comparación entre distintas monedas. Elaboración propia con datos: (Expansión, 2013).	24
Tabla II. Calculo para determinar el tamaño de una empresa	48
Tabla III. Conceptualización de análisis FODA.....	57
Tabla IV. Productos de la competencia.	64
Tabla V. Productos de del portafolio de la empresa para exportación.	65
Tabla V. Etapas de un estudio.	93
Tabla VI. Resultados del FODA.....	162
Tabla VII. . Elaboración propia equipo de cómputo.	172
Tabla VIII. Elaboración propia equipo de oficina.....	173
Tabla IX. Elaboración propia equipo de transporte.	173
Tabla X. Elaboración propia de los ciclo de producción de las especias, cabe señala que el sombreado en azul es temporada alta es cuando el precio sube, los meses siguientes el precio está muy bajo e inestable, destacando que ese tipo de cultivos varia en etapa de desarrollo de 3 a 5 años, habiendo excepciones en el cuidado.....	176

Lista de gráficas

Número	Página
Gráfico 1. Tendencias a lo largo de 2000 al 2013 en los comercios entre México y la Asociación Europea. Fuente: (Organización Mundial de Comercio, 2005), (Secretaría de Economía, México, 2010).	23
Gráfico 2. Diferentes idiomas utilizados en la comercialización. Elaboración propia con datos (PROEXPORT Colombia, 2011).	25
Gráfico 3. Diferentes sectores involucrados. Fuente (ProExport Colombia, 2011) (Organización Mundial de Comercio, 2012), (Ministerio Europeo de Comercio, 2012).	25
Gráfico 4. Exportaciones por continente destino al 2010. Fuente (ProExport Colombia, 2011).	25
Gráfico 5. Muestra la relación entre calidad y precio. Elaboración propia con datos (FEPEX, 2012).	28
Gráfico 6. Logo de Calidad suprema. Tomada de datos de (SAGARPA, México Calidad Suprema, 1998).	33
Gráfico 7. INB por habitante. Elaboración propia con fuente de Unión Europea, 2013. Banco de México, 2013.	37
Gráfico 8. Fuente: Tomada de datos de FEPEX, 2005.	79
Gráfico 9. Elaboración propia de certificaciones que se deben cumplir	79
Gráfico 10. El rango de edad de los encuestados	106
Gráfico 11. El nivel de estudios de los encuestados	107
Gráfico 12. Porcentaje de productores que cuentan con una definición de visión y misión.	107
Gráfico 13. Tipo de capital utilizado en sus actividades agrícolas.	108
Gráfico 14. El predio en el que siembra.	108
Gráfico 15. La superficie de siembra promedio que realiza.	109
Gráfico 16. Empleados permanentes.	109
Gráfico 17. Número de empleados temporales.	110
Gráfico 18. La superficie de siembra promedio que realiza.	111
Gráfico 19. Productos que manejan las empresas de Maneadero y San Quintín.	111
Gráfico 20. Los productos que maneja su empresa son considerados su calidad.	112
Gráfico 21. Porcentaje de exportación.	113
En el Gráfico 21 se puede distinguir el 72% de los productores encuestados exportan sus productos y entre el 9% y 10% en el mercado nacional, con interés poder incursionar y promover sus productos, ya que por falta de asesorías e inversión para mantener el estándar de sus productos, no ha podido hacerlo, sin embargo la mayoría está dispuesto a intentarlo.	113
Gráfico 22. La estimación de las ventas por mes de las exportaciones.	113
El 53% de los productores encuestados en el gráfico 22, percibe en una estimación de las ventas mensuales de 10,000 dólares, el 34% entre 20,000 y 30,000 y solo un 13 % entre 40,000 y 50,000 dólares.	113
Gráfico 23. La inversión para mantener el estándar de calidad en del producto.	114
En el gráfico 23, de acuerdo a los comentarios de los encuestados, mencionan que el porcentaje varía entre 25%, 31% y 44% dependiendo del tipo de cultivo y del ciclo, ya	

que se invierte más en tiempo de invierno, para mantener la calidad solicitada por el mercado internacional.	114
Gráfico 24. Volumen de producción mensual en dólares.....	114
Gráfico 25. Volumen de producción mensual en dólares.....	115
Gráfico 26. Proceso de empaque.	115
El 81% de los productores encuestados en el gráfico 26, señalaron que no cuentan con un empaque propio para su producto, por lo general se maneja a granel o rustico, mandándolo al comprador inmediato o al intermediario que compra la producción en el campo, o bien lo mandan empacar para su destino y el 13% se mencionó lo hace el comprador, ya que realiza el proceso de empaque a alto vacío y el 6% es cuando producto es más especializado y requiere ser pelado como es el caso de la zanahoria.	115
Gráfico 27. Cuenta con inspector de calidad.	116
El gráfico 27, el 47% de los encuestados no cuenta con un inspector de calidad que respalde la calidad de su producto, el 31% expreso apoyarse con el encargado del área de producción como es son ingenieros que visitan por medio del proveedor y solo el 22% contrata los servicios de un externo.	116
Gráfico 28. Afectación a la presentación del producto.....	116
Gráfico 29. Contrato de exclusividad con comercializadora.....	117
La mayoría de los productores no cuenta con contratos con comercializadoras por lo que en el gráfico 29, se puede observar que no existe una firma de exclusividad en la mayoría de los casos, solo un 19% expreso afirmativamente, lo cual origino preguntar de cuánto se les cobro. Se describe el Gráfico 35 en porcentajes 88% contesto que entre 40,000 y 80,000 mil pesos, el 9% entre 0 y 10,000 y solo el 3% de 20 a 30,000 mil pesos.....	117
Gráfico 30. Precio que se les ha cobrado por contrato de exclusividad.	117
Gráfico 31. Porcentaje integrado del precio por el costo variable	118
Gráfico 32 Porcentaje integrado del precio por el costo administrativo.....	118
Gráfico 33. Frecuencia de cambio de precios.....	119
Gráfico 34. Sabe cómo integrar el precio de venta.....	119
Gráfico 35. Puede producir a precios competitivos.....	120
Gráfico 36. Sabe cómo integrar el precio de venta para exportación.....	120
Gráfico 37. Está consciente que los estándares de calidad afectan el precio de su producto.	121
El 84% de los encuestados como se presenta en el Gráfico 37, mencionaron tener conocimiento que los estándares de calidad que si pueden afectar o beneficiar el precio del producto y el 16% confirma que es muy importante.	121
Gráfico 38. Cuanto estaría dispuesto a pagar por asesorías relacionadas con la obtención de certificaciones de calidad a través de cámara, secretarías u organismos gubernamentales.	121
Como se muestra en el gráfico 38, el 72% de los encuestados está dispuesto a pagar lo justo por asesorías para certificaciones, el 19% contesto que dependía del que asesoría y solo el 9% añadió que estaría dispuesta a pagar solo el mínimo.	121
Gráfico 39. Como le afecta la sobre producción de un determinado producto en el precio.	122
Gráfico 41. Debido a los gastos de insumo le parecen justos los precios del mercado de Estados Unidos.	123
Gráfico 42. Cuenta con una etiqueta.	123

Gráfico 43. Muestra que si se cuenta con una planta de empaque (a) y si cuentan con una planta de empaque durante toda su temporada (b).	124
Gráfico 44. Cuentos empleados laboran en el empaque.	124
Gráfico 45. Con cuantos centro de almacenaje cuenta.	125
Gráfico 46. Cuál es la capacidad de almacenaje en mts2.	125
Gráfico 47. Cuenta con la mano de obra calificada para elaborar el empaque que se le solicita.	126
Gráfico 48. Especifique el tipo de empaque	126
Gráfico 49. Cuenta con cuarto frio o cooler para almacenar su producto	127
Gráfico 50. Que tanto le afecta no contar con un cuarto frio.	128
Gráfico 51. Sabe que se maneja un mercado gourmet para exportación.	128
Gráfico 52. Qué tipo de cliente es a quien exporta.	129
Gráfico 53. Qué tipo de mercado es a quien exporta.	129
Gráfico 54. Cuenta con una marca registrada o patentada.	130
Gráfico 55. Conoce las normas, características, registro y tramites que debe cubrir para vender en extranjero.	130
Gráfico 56. Cuenta con alguna certificación para exportación.	131
Gráfico 57. Sabe o ha escuchado de alguna empresa comercializadora agrícola.	131
Gráfico 58 Cuenta usted con departamento dedicado a la comercialización.	132
Gráfico 59. Conoce los requisitos que debe llevar una etiqueta.	132
Gráfico 60. Cuál es el medio por el que se da a conocer en extranjero.	133
Gráfico 61. Le interesaría que una empresa comercializadora agrícola lo promoviera.	133
Gráfico 62. Le gustaría que se diferenciara las ventajas y calidad de su producto mexicano.	134
Gráfico 63. Cuenta con unidad de transporte para exportación.	134
Gráfico 64. Si existiera una empresa que solo se dedicara a empacar productos agrícolas ¿le interesaría rentar su empaque?	135
Gráfico 65. Cuenta con unidad de transporte para exportación.	135
Gráfico 66. Cuenta con unidad de transporte para exportación.	136
Gráfico 67. Le gustaría incursionar en otros países donde la demanda no sea tan competitiva.	136
Gráfico 68. A que ciudades de Estados Unidos exporta?	137
Gráfico 69. Tiene centro de almacenaje en el extranjero?	137
Gráfico 70. A demás de Estados Unidos, a que otro país exporta?	138
Gráfico 71. Le interesaría exportar a Europa.	138
Gráfico 72. Estaría interesado en que se incluyeran sus productos en giras gastronómicas?	139
Gráfico 73. Estaría interesado en que se difundieran los beneficios de sus productos en ferias o exposiciones a nivel internacional?	139
Gráfico 74. Que tanto le afecta el alza del combustible en la producción?	140
Gráfico 75. Le han subido los costos de transporte?	140
Gráfico 76. Y hasta qué punto le afecta?	141
Gráfico 84. En que le afecta o beneficia el nuevo impuesto y los requisitos obligatorios que impuso el SAT?	141
Gráfico 78. Hasta qué grado afectan los permisos especiales en la exportación de productos vetados?	142
Gráfico 79. Hasta qué punto le afectan los requisitos de las agencias aduanales? ...	142

Gráfico 80. Requisitos fitosanitario de las agencias para exportación.	143
Gráfico 81. Le gustaría que hubiera algún recurso del gobierno para mejorar su producto para exportación?	143
Gráfico 82. Sabía usted que las agencias certificadoras le ayudan a promover su producto respaldándolo con más garantía, calidad, sanidad y precio?	144

Lista de ilustraciones

Número	Página
Ilustración 1. Tratados internacionales. Elaboración con datos (Banco Mundial, 2013). .27	
Ilustración 2. Muestra la localización de la empresa Baja Field Produce.49	
Ilustración 3. Elaboración propia del deseo de la integración del desarrollo de los empleados.53	
Ilustración 4. Diferentes variedades de calabazas.....67	
Ilustración 5. Distintas variedades de pepino.....67	
Ilustración 6. Variedad de ejotes.68	
Ilustración 7. Diferentes variedades de nopal.68	
Ilustración 8. Diversidad de betabel.....69	
Ilustración 9. Variedad de Zanahoria.....69	
Ilustración 10. Vista de área agrícola de la Planta de albahaca.....70	
Ilustración 11. Vista de área agrícola de la planta de orégano.72	
Ilustración 12. Vista de área agrícola de la planta de Dill.....73	
Ilustración 13. Vista de área agrícola de la planta de Chives.....74	
Ilustración 14. Vista de área agrícola de la planta de Salvia.75	
Ilustración 15. Vista de área agrícola de la planta de Mejorana.....75	
Ilustración 16. Vista de área agrícola de la planta de Tomillo.76	
Ilustración 17. Vista de área agrícola de la planta de Tarragon.77	
Ilustración 18. Vista de área agrícola de la planta de Romero.78	
Ilustración 18. Vista de área agrícola. Elaboración propia de fotos tomadas en el rancho del Romero, 2011.78	

Lista de Diagramas

Número	Página
Diagrama 1. Distintos retos en tres diferentes sectores. Elaboración propia con datos (PAC,2012).	37
Diagrama 2. Conceptualización de análisis de la industria.	64
Diagrama 3. Elaboración propia de las cadenas de los mercados existentes en Europa, 2011.	80
Diagrama 4. Elaboración propia de Diferentes impactos que se deben cumplir.	80
Diagrama 5. Elaboración propia con datos (PROEXPORT Colombia, 2011).	156
Diagrama 6. Elaboración propia tomada de mezcla de mercadotecnia (Fischer & Espejo, 2011).	157
Diagrama 7. Elaboración propia del proceso de comercialización en actividades diarias de campo.	171
Diagrama 8. Distribución de planta.	175
Diagrama 9. Elaboración propia de Trámites legales e implementación y operación (SHPC).	235

Introducción

En términos generales, se toma como referencia Baja California Norte como una región del país con una ventaja competitiva, respecto a otras regiones del país, al poseer una gran diversificación de productos entre otras hortalizas. El cómo está conformado la cadena de suministro del sector alimentario mexicano.

Las economías de todas las naciones crecen de manera independiente, lo que genera nuevos retos y mejores oportunidades, por consiguiente mayor preparación y conocimiento, encaminado a tres escenarios el mundial, el nacional y el empresarial, formando bloques económicos y suscribiéndose a Tratados de libre comercio.

La empresa integradora es una forma de organización empresarial asociada a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas, con el objeto de prestar servicios más especializados para cumplir las exigencias del mercado internacional.

El movimiento de la agricultura orgánica empezó en el ámbito mundial apenas en los 70's, por lo que se considera una actividad reciente, que todavía se encuentra en un nivel inicial pero con alta tasa de crecimiento, que no depende solo de productores y consumidores, sino también de los programas de soporte que instrumentan los gobiernos de los diferentes países.

El continente europeo es el más antiguo. Los consumidores europeos son muy conscientes de su salud y por lo tanto están cada vez más interesados en alimentos saludables, bajos en grasa y con contenido limitado de azúcar y sal. Otra tendencia importante en Suiza es el aumento de la conciencia hacia los temas de sostenibilidad. Esto ha incentivado la demanda de productos orgánicos, de comercio justo o certificados por otros métodos.

Se describe los objetivos tanto general y específicos del plan de negocios que en términos generales es analizar la factibilidad financiera, las oportunidades

de mercado para la producción, empaque y comercialización de productos Agrícolas de San Quintín y de Maneadero a Estados Unidos y Europa.

En la justificación, gracias a la cercanía de Estados Unidos y por el aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio (TLC), que le ha dado a México la oportunidad de exportar con preferencia arancelaria y bajos costos, productos orgánicos y convencionales. El ser reconocidos por estándares de calidad, establecidos por certificadoras, con la supervisión constante de inspectores de *Food Drug Administration* (FDA), en los procesos de buenas prácticas agrícolas sustentables.

Los productos mexicanos tiene acceso preferencial a economías que el 85% del producto interno bruto del todo el mundo. En México no existía una marca o sello agrícola que le permitirá distinguir o diferenciar los productos que cumplen con normas de calidad internacional. Las instituciones gubernamentales y los productores han venido trabajando en la implementación de este distintivo, México calidad suprema (SELECT QUALITY).

En el capítulo 1. Se describe la naturaleza de proyecto, dando el nombre del proyecto, el lema y logotipo, la descripción de la empresa, así como el giro de la misma, el tamaño que se encuentra, la ubicación, descripción breve de la producción, aspectos importantes como la misión, visión y valores.

El objetivo de la empresa, como lo son el objetivo general y los específicos, haciendo mención del desempeño, el mercado, el desarrollo de empleados, innovación y cambio, productividad, las ventajas competitivas, el análisis FODA y de la industria, los productos que ofrece la empresa.

En el capítulo 2. Se refiere al mercado, al estudio e investigación de mercado que se utilizó para la realización el este proyecto, así como su metodología, señalando el objetivo general de la investigación, distinguiendo las preguntas generadoras, para determinación de la muestra y tamaño, el diseño y aplicación del instrumento validado por expertos en el área de mercado y de metodología, se aplicó en el área de Maneadero y San Quintín, Baja California,

se recopilación y tabulación de los resultados obtenidos dando así, su debida interpretación y conclusiones.

En el capítulo 3. Se enuncia el área de producción, con la especificación del producto, tanto la descripción del proceso de producción, el diagrama de flujo del proceso, las características de la tecnología, el equipo e instalación, la materia prima, la capacidad instalada, como el manejo de inventarios, la ubicación de la empresa, diseño y distribución de la planta y oficinas, así como la mano requerida y el programa de producción.

En el capítulo 4. Se integra la organización, describiendo los objetivos por cada una de las área que la integran, describiendo cada área funcional, se detalla la estructura organizacional, el organigrama mostrando como están determinadas las áreas de mando y jerarquías dentro del empresa, las funciones específicas y perfiles del puesto, el desarrollo de su personal, la administración de sueldos y salarios, el tabulador de la empresa, señalando la evaluación del desempeño y el marco legal de la organización.

Se expone en el capítulo 5. Las Finanzas, mostrando el sistema contable de la empresa, los objetivos del área contable, el catálogo de cuentas, la inversión inicial del Rancho Las Rosas, que forma parte del capital de la integradora y comercializadora de agro productos orgánicos y convencionales, con el apoyo del financiamiento de fondo de riesgo compartido (FIRCO).

Así mismo, se exponen el flujo de efectivo, las proyecciones financieras y de ingresos, como también los costos variables y fijos anuales proyectados para 10 años, con sus estados financieros, los presupuestos utilizados con el sistema de financiamiento.

En el Capítulo 6. Se encontraran los riesgos críticos, que se deben considerar para la integradora.

En lo que se refiere al Capítulo 7. En el marco legal, para la realización de la integradora, se enumeran los aspectos legales de implementación y operación,

el régimen en el que se constituye la empresa, esto es la identidad de la misma.

Se detallan los trámites de apertura tanto fiscal como laboral, señalando los que se llevan a cabo y deban tomarse en cuenta en cuestión a la exportación de productos perecederos mismos que se exponen sobre el giro de la empresa. Se darán algunos consejos para exportar de información obtenida guías comerciales de instituciones de apoyo a la exportación.

A manera de conclusión, cabe mencionar que el buen manejo de los recursos materiales, personales y financieros es una necesidad, ya que con ello se puede decidir sobre el rechazo o aceptación del proyecto.

Se demuestra la factibilidad financiera del Plan de Negocios de la integración y comercialización de agro productos orgánicos y convencionales de la Zona de Maneadero y San Quintín, en donde se realizó la investigación de mercado y se pudo observar que si hay una necesidad de empaque y de una comercializadora, así como de producir nuestros productos para comercializar en el extranjero y poder así respaldar el proyecto, solicitando los recursos a través de Fondo de Riesgo Compartido (FIRCO).

I. Contexto y antecedentes

La economía mexicana se fundamenta en el conjunto de actividades que conducen a la producción de bienes y servicios destinada, en primer lugar a satisfacción de la demanda interna y el segundo lugar a la colocación de esos bienes y servicios en los mercados internacionales.

En México, el sector primario o agropecuario se encuentra integrado por cuatro ramas productivas: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Las tres primeras suelen considerarse en conjunto porque básicamente sus actividades se realizan en el campo, con la consecuente vinculación con la propiedad agraria.

La agricultura es la más importante de las cuatro ramas del sector agropecuario, en cuanto a su participación en el PIB y a la población económicamente activa empleada, además que brinda, por un lado la base alimenticia que demanda la población y por otro lado la materia prima necesaria en las actividades industriales.

Se define como “el arte de cultivar la tierra” (del latín ager, campo y cultura, cultivo), lo cual implica conocimiento teóricos y prácticos, así como los medios técnicos que permitan el cultivo de los vegetales. De acuerdo con el registro arqueológico, el actual territorio mexicano fue uno de los sitios más antiguos para el surgimiento de la agricultura en el mundo, gracias a la gran variedad y riqueza de su vegetación (Delgado de Cantú, 2009).

Firman México y Estados Unidos carta de intención para fortalecer la inocuidad de alimentos. El director en jefe del SENASICA, Enrique Sánchez Cruz indicó que para el Gobierno Federal la sanidad y la inocuidad son herramientas estratégicas para elevar la competitividad de los productos agroalimentarios que se producen en México.

De acuerdo con datos de la FDA, México es el principal exportador a los EU de alimentos para humanos regulados por esa agencia (SAGARPA, 2014). El

gobierno de México participará en los trabajos del 40 período de sesiones del Comité Mundial de Seguridad Alimentaria, que tiene como objetivo integrar políticas relacionadas en la materia a nivel mundial (Cofupro, 2013).

Para 2020, la agricultura mundial podría ser principalmente orgánica y México podría ser un importante abastecedor de los mercados globales. Esta modalidad agrícola es una de las alternativas más promisorias para el campo mexicano, ya que además de cumplir con los objetivos de la sustentabilidad, ofrece un mercado creciente (René Díaz, 2009).

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos (FAO, 2013).

En las últimas décadas, organismos no gubernamentales, centros de investigación, organismos internacionales y gobiernos de diferentes, sobretodo en la Unión Europea, se han insistido en el cuidado del medio ambiente, la producción de alimentos sanos y la generación de políticas alternativas, entre otros. (C. de Grammont, Gómez Cruz, González, & Schwentesius Rindermann, 1999).

La agricultura orgánica empezó en el ámbito mundial en los años 70, se considera una actividad muy reciente y de nivel inicial pero de alta tasa de crecimiento. (C. de Grammont, Gómez Cruz, González, & Schwentesius Rindermann, 1999). La comprensión más sencilla sobre agricultura orgánica es: Ningún pesticida químico + Ningún fertilizante químico + Certificación = Un precio con premio.

Se entender esta fórmula útil para comenzar, pero producción orgánica es realmente mucho más que esto. Mientras los agricultores no se ocupen de la fertilidad del suelo o de los problemas de plagas, no se tiene un negocio

sostenible. Un sistema de producción agrícola sostenible que se base en los procesos ecológicos, sin el uso de insumos químicos u organismos genéticamente modificados, con el fin de producir alimentos seguros y de alta calidad.

La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), define la agricultura ecológica como sigue:

“La agricultura orgánica es un sistema de producción que conserva la salud de las personas, del suelo y el ecosistema. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar de insumos con efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el ambiente y promover las relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados”.

El término “Comercio Justo” por lo general se refiere a las alianzas comerciales entre, productores de los países en desarrollo y por otro lado, los socios de mercado de los países consumidores. Se basa en crear condiciones que permitan a los productores mejorar sus medios de subsistencia.

Una relación comercial no necesita estar certificada necesariamente con el fin de ser justa, pero la certificación proporciona una independiente tercera parte, lo que asegura la integridad de la relación comercial y también para comunicarlo a los consumidores (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

La norma y el sistema de certificación más utilizada para el Comercio Justo es la prevista por la Organización Internacional de Etiquetado de Comercio Justo (FLO). Las normas de FLO abordan aspectos sociales, socioeconómicos y ambientales. Combinan los requisitos mínimos que deben cumplirse antes de ser certificada y los progresos requeridos que necesitan una mejora paulatina a lo largo de un período de tiempo.

Cuando los precios de mercado caen por debajo del precio mínimo de Comercio Justo, puede ser una carga financiera para los compradores e incluso a veces puede restringir el acceso a determinados mercados, el objetivo es proporcionar a los productores una red de protección para estos casos, hay también un cierto riesgo en que aquellos que tienen los precios más altos no sean competitivos en el mercado (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

El consumidor tiene un interés en la producción orgánica principalmente por razones de salud y de medio ambiente. Su interés sobre las condiciones de producción sociales y ecológicas de aquellos productos que adquiere, está en aumento. Lo cual representa una oportunidad interesante de negocio, tanto para el lado empresarial como por el lado de los productores (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Un negocio orgánico comparte muchas de las características de cualquier otro agro-negocio. Es necesario manejar la producción de una manera eficiente, se necesita ser competitivos, profesionales y mantener bajo control las cifras y los riesgos. Sin embargo, hay un par de aspectos que son específicos para el negocio orgánico, es importante estar conscientes de estos. (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Cambios en la producción primaria

A nivel de productor, las principales diferencias con el agronegocio convencional son las siguientes:

- La base de producción es un grupo fijo de productores quienes poseen certificación orgánica y posiblemente también de Comercio Justo. Se puede comprar lo producido solo de los agricultores aprobados y de nadie más. Esto significa que se depende de ellos y viceversa.

- Se debería comenzar en un área del país en donde las condiciones son las más adecuadas para la producción orgánica y no en áreas en donde los cultivos son fuertemente atacados por plagas y enfermedades.
- Podría haber algunos problemas técnicos con plagas y enfermedades, fertilidad del suelo, manejo de nutrientes e insumos alternativos que necesiten ser resueltos.
- Los agricultores necesitan estar informados sobre lo que implica ser un agricultor/a orgánico/a, sobre aquello que no está permitido utilizar, necesitan estar capacitados/orientados sobre cómo convertirse en un buen agricultor orgánico. Este entrenamiento es un requisito previo para la certificación.
- Los agricultores necesitan estar organizados, se debe construir un sistema de control interno (SCI) que permita certificaciones grupales.
- Las fincas y grupos de agricultores necesitan estar certificados con un organismo de certificación autorizado. Una vez lograda la certificación necesitan mantenerla.

Para todo esto se necesita un equipo de extensionistas que actúen como inspectores internos adicionales, distribuidores de información y que sean también activos en el control de calidad. Emplear personal de campo es común en cooperativas de productores, pero no es un rol normal para la mayoría de los empresarios, quienes pueden residir en la capital y delegar las compras a un acopiador.

Un negocio orgánico debe operar muy de cerca con la producción primaria (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Diferentes requerimientos para compras, almacenamiento y empaque

La producción orgánica debe ser mantenida separadamente e identificada como orgánica en un depósito limpio que no debe ser fumigado contra ninguna plaga de almacén. Mientras que los requerimientos adicionales en la

compra, almacenamiento y empaque pudieran generar costos adicionales, ellos también proveen de oportunidades para mejorar la calidad y aumentar la eficiencia (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Diferentes mercados, diferente exposición

En los mercados orgánicos la calidad es a menudo un asunto mucho más importante que en los mercados convencionales. Como los productos orgánicos pueden tener un precio especial en el mercado, los consumidores y compradores esperan productos de muy alta calidad (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

A menudo el premio orgánico es la combinación de estar certificado y tener un producto de buena calidad, por lo tanto en un mercado en el cual se es responsable por el producto el negocio no termina en el momento del pago. Este sentido de responsabilidad necesita ser inculcado en todos los niveles del personal: usted es responsable de su base de suministro (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Estar involucrado en producción orgánica nos otorgará cierta exposición: la gente preguntará sobre lo que está haciendo. Muchas personas nos visitarán porque se trata de un proyecto orgánico: investigadores que desean estudiar su proyecto, una variedad de falsos compradores, agricultores que desean unirse, autoridades que desean una contribución y estudiantes que quieran efectuar una pasantía.

También pueden llegar, ya sea de manera anunciada o no, inspectores de organismos de certificación que desean ver sus instalaciones y los archivos anuales (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Diferentes modelos de negocios

Entrar en un negocio orgánico puede significar nuevos retos y también nuevas oportunidades.

- Podría ser posible interesar a un comprador en una etapa temprana, dejarlo participar en el proyecto y de este modo convertirse en co-propietario. Este tipo de empresas conjuntas (jointventures) son algunos de los negocios más exitosos.

- Algunos compradores están listos para ayudar a superar obstáculos y manejar los riesgos, de manera que el negocio crezca juntos. Sin embargo, no todos están dispuestos a hacerlo.

- Un proyecto orgánico es más complejo en la ejecución de las operaciones de ventas que un negocio normal. Se necesita ser muy bueno para negociar con los productores, los organismos de certificación y los compradores, y para eso se requiere de una buena capacidad administrativa.

- Hay que estar interesado en conocer a otras personas que trabajan en este campo. Es necesario ser bueno en la comunicación y tener una mentalidad abierta, estar dispuesto a aprender, a mejorar y a recorrer un largo camino.

Diversas clases de normas y certificaciones

Existen normas específicas y reglas de certificación para determinados tipos de producción orgánica o temas relacionados que no están considerados en una regulación orgánica más amplia, tales como la recolección silvestre, textiles, cosméticos, entre otros. Estas son “reguladas” como normas privadas o industriales. (Elzakker & Eyhorn, La Guía de Negocios Orgánicos - Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores, 2010).

Las nuevas tendencias en los mercados internacionales de consumo de alimentos son:

- Mayor énfasis hacia alimentos sanos (orgánicos y naturales).
- Diversificación de alimentos enriquecidos, menos consumo de carne y mayor comida multicultural.

- Alimentos prácticos sanos y de fácil preparación como (fruta picada o congelada).
- Mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente.

Cuando se refiere a alimentos sanos o bien orgánicos son el grupo de alimentos que se producen utilizando solo insumos naturales, como pueden ser composta, abonos verdes, uso de insecticidas naturales, el uso de la abeja en los cultivos para la polinización del flor del fruto.

Para participar con éxito en un mercado, en el cual existen las fuerzas ya mencionadas que mueven la competencia, el poseer una o más ventajas competitivas, es un factor determinante. ProMéxico promueven Acuerdos Cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograrlo que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo, enlista de manera enunciativa lo siguiente: (ProMéxico, Alianzas Estrategicas - Una herramienta de competitividad internacional, 2010).

Estas ventajas son: Producto (cantidad), Precio, Calidad, Servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información. Estrategia competitiva, que tiene 3 estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Características esenciales

En las alianzas estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común de largo plazo.

Criterios para clasificar a una alianza como estratégica:

- Que alcance metas estratégicas
- Que reduzca riesgos y los resultados positivos aumenten
- Aprovechar recursos valiosos

Las alianzas representan una parte de la “extensión” de una empresa; no se trata de algo interno o externo, sino de algo íntimamente conectado.

Factores determinantes para considerar que una relación es una alianza estratégica:

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si él gana, yo gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.
- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

Tipos de alianzas que existen:

1. Alianzas de mercadotecnia
2. Alianzas sobre productos
3. Alianzas para el desarrollo de tecnología
4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos

El país abre sus puertas, después de muchos años de vivir con la mirada hacia adentro, en la década de los ochenta la economía mexicana inició un proceso de apertura. México se estrenó en el concierto internacional con su adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), hecho que sentaría las bases para la conformación, al lado de Estados Unidos y Canadá, del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en vigor desde 1994.

A los ojos del mundo, el país tomó la dirección adecuada, en vista de sus evidentes fortalezas: miles de kilómetros de litorales, una posición geográfica envidiable, infinidad de tierras productivas y una población económicamente activa (PEA) cada vez mejor preparada, entre otras.

Hoy el país es considerado como un importante competidor en las grandes ligas mundiales, y no solo por dichas ventajas, sino también porque ha mantenido un entorno macroeconómico estable por más de diez años.

Esto le ha permitido, entre otras cosas, destacar como uno de los principales receptores de capital foráneo destinado a sectores estratégicos. Con casi una tercera parte del comercio total latinoamericano, México figura entre los principales exportadores del mundo. (ProMéxico, Inversión y Comercio - Informe de Resultados Enero 2011- Junio 2012, 2012).

El antecedente histórico de multiculturalismo en naciones miembros de EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega, e Islandia), juega un papel importante en la aceptación y asimilación de productos nuevos o desconocidos para estos mercados. En su conjunto la EFTA, representa un mercado potencial de 12.5 millones de personas, con una Producto Interno Bruto agregado de 500,000 millones de dólares (PROEXPORT Colombia, 2011).

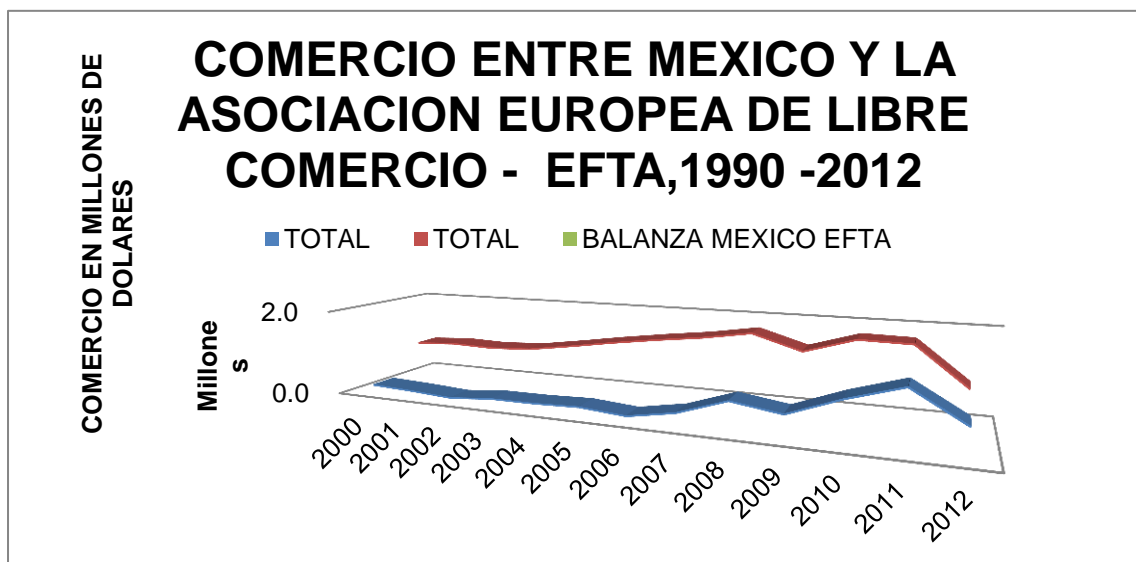


Gráfico 1. Tendencias a lo largo de 2000 al 2013 en los comercios entre México y la Asociación Europea. Fuente: (Organizacion Mundial de Comercio, 2005), (Secretaría de Economía, Mexico, 2010).

El mercado de la *European Free Trade Association* (EFTA), próximo a la Unión Europea, plantea un reto para conquistarse, a los productores agrícolas mexicanos. México firmó un tratado de libre comercio con EFTA en 2001. Así como con los vecinos de Liechtenstein, Islandia, Noruega y Suiza, el TLC con la propia Unión Europea, encaminados a facilitar el tránsito y acceso de productos mexicanos en Europa y viceversa.

México, a pesar de tener una importante presencia exportadora en mundo, no ha aprovechado la oportunidad de comercio con Suiza, pues estamos en el

puesto No. 30 como socios comerciales de la Confederación Helvética (Suiza). (BANCOMEXT, ITESM, 2005). México es un país en proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo, en la cual la competencia internacional y la necesidad de satisfacer adecuadamente al mercado están en continua preparación para enfrentar nuevos retos (Rodríguez & Ramírez, 2007).

Las economías de México y Suiza tienen algo en común: en tiempos de crisis están creciendo por encima del promedio de los países de sus regiones respectivas. Un rasgo que quieren aprovechar para potenciar sus negocios. (Ornelas, 2013).

México es miembro de la Red Europea de Empresas (EEN), con el propósito de facilitar el acercamiento de empresas mexicanas a nuevos mercados, ProMéxico sumó esfuerzos con el ITESM y el Conacyt para postular la candidatura de México como miembro de esta red. (ProMéxico, Inversión y Comercio, 2012).

Creada en 2008 por la Comisión Europea para propiciar oportunidades de negocios en territorio europeo, brindar servicios de información y capacitación a las empresas interesadas.

ENTORNO DE NEGOCIOS

Comparativo de Monedas, 3/4/2013

Tabla I. Comparación entre distintas monedas.

Euro Europeo	Dólar Estadounidense	Peso Mexicano
EURO 1.20	USD 1.05	MXN 12.97

Fuente: Elaboración propia con datos (Expansión, 2013).

Idiomas:

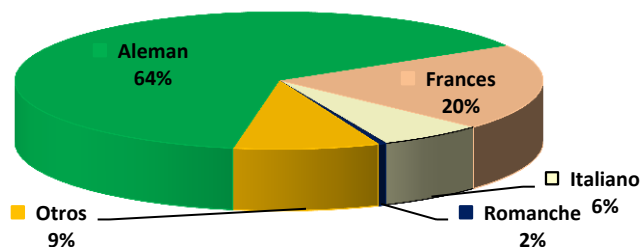


Gráfico 2. Diferentes idiomas utilizados en la comercialización. Elaboración propia con datos (PROEXPORT Colombia, 2011).

Distribución por sector:

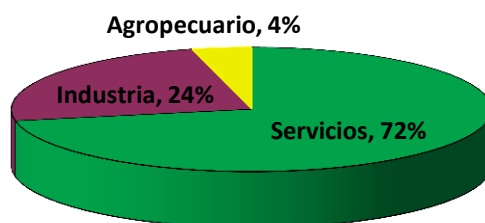


Gráfico 3. Diferentes sectores involucrados. Fuente (ProExport Colombia, 2011) (Organización Mundial de Comercio, 2012), (Ministerio Europeo de Comercio, 2012).

Exportaciones por continente de destino, 2010.

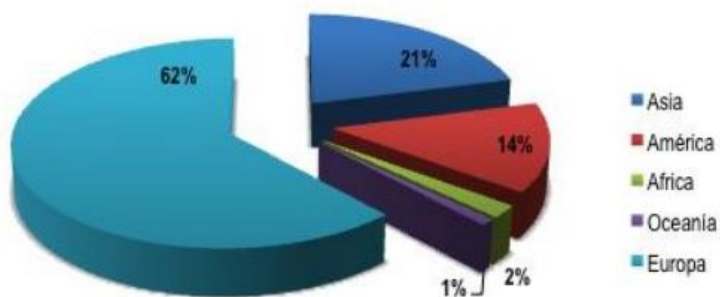


Gráfico 4. Exportaciones por continente destino al 2010. Fuente (ProExport Colombia, 2011).

México importa de la Confederación Helvética 1,400 millones de francos (18,158 millones de pesos) y a su vez, exportamos 900 millones de francos (11,673 millones de pesos), (Ministerio de Economía, Formación e Investigación de Suiza, 2013), (PROMEXICO, 2013), (Expansión, 2013).

En general, Suiza no impone barreras al comercio internacional, pero algunos productores e industrias clave como la agropecuaria, deben presentar licencias de importación. Los productos que encuentran cupos de importación y otras medidas no arancelarias son: leche, carnes, lácteos, frutas y vegetales frescos, flores, granos, cereales, productos de forraje, vinos y jugo de uvas.

Adicional a estos derechos de aduana y documentación exigible, los productos perecederos están sujetos a un Impuesto al Valor Agregado de 2.4% sobre el valor factura + impuesto aduanal (BANCOMEXT, ITESM, 2005). Una economía agraria de carácter local se comporta de modo diferente a una economía global.

En los dos escenarios se producen crisis periódicas, pero por su naturaleza son antagónicas. La etimología de la crisis en una economía de ciclos agrarios se encuentra en la oferta, es decir el mercado es incapaz de generar una oferta suficiente de alimentos que cubra las necesidades de la población (NOTICIAS, 2011).

Por el contrario, cuando se imponen los ciclos comerciales el origen de ésta se traslada a la demanda, el mercado genera un volumen excesivo de mercancías que no encuentran comprador. En el primer caso la demanda de alimentos se eleva por encima de la oferta disponible y surge una situación de escasez, en el segundo la oferta de bienes y servicios sobrepasa a la demanda y emerge un escenario de sobreproducción (Izcarra, 2012).

II. Planteamiento del estudio

Si bien es cierto, México tiene una economía de 1 153 343 millones de dólares al año, de la cual el sector agrícola representa el 5% (Organización Mundial de Comercio, 2012), exporta al mundo \$349 569 millones de dólares al año (Organización Mundial de Comercio, 2012), tiene firmados 12 Tratados de

Libre Comercio con 44 países (TLCs), 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial (Secretaría de Economía, 2012).

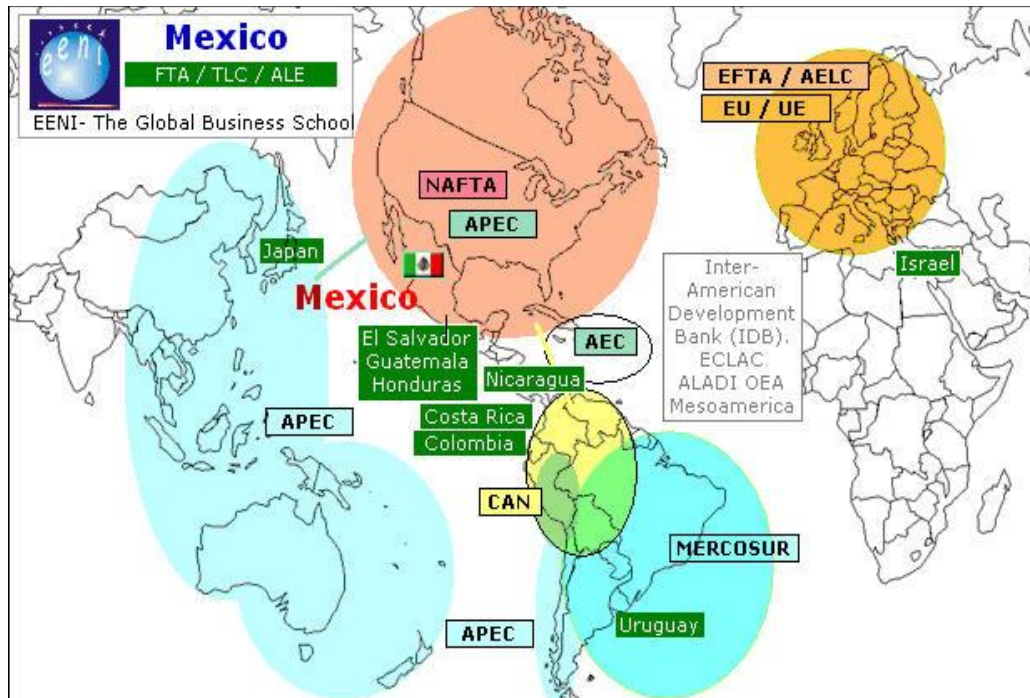


Ilustración 1. Tratados internacionales. Elaboración con datos (Banco Mundial, 2013).

Las limitaciones por la distancia, los costos son elevados, la falta de información para exportadores a mercados europeos, se puede percibir las ventajas que se tiene con los agro productos orgánicos. Ya que las tendencias que existe actualmente en el mercado europeo son:

- Crecimiento de la demanda de productos prácticos (fácil de cocinar y de comer)
- Más diversidad de productos
- Crecimiento de la demanda de productos exóticos
- Crecimiento de la demanda de productos orgánicos
- Crecimiento de las marcas privadas
- Demanda de etiquetaje visible, honesto e informativo

Para poder exportar productos agrícolas a la Unión Europea, es importante que el productor-exportador conozca y tenga presente que tanto la “calidad” como

la “sanidad” de los productos, son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en ese mercado. Por ello, la decisión de compra del consumidor europeo depende de la combinación del trinomio: Calidad - Sanidad – Precio

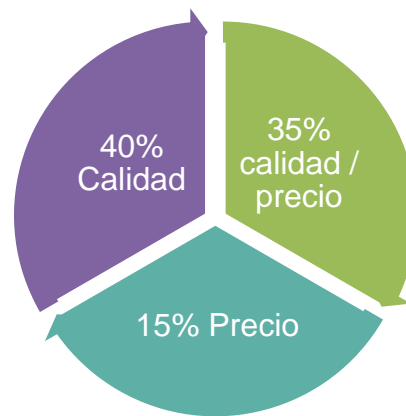


Gráfico 5. Muestra la relación entre calidad y precio. Elaboración propia con datos (FEPEX, 2012).

Un estudio reciente elaborado por la Federación de Exportadores de Fruta y Hortaliza, indica que en Europa, el 40% de los consumidores de frutas y hortalizas, busca calidad, entendida como mejor sabor y frescura; un 15% del segmento busca la economía en la compra; el 35% restante busca mejor sabor, frescura, precio y surtido.

De igual se observa cómo el consumidor exige altos estándares de seguridad lo que se traduce en una inquietud de saber el máximo del producto y sobre todo que lo que se le dice es la verdad (sobre las características alimenticias, las técnicas de producción empleadas, entre otras (FEPEX, 2012).

Las nuevas tendencias establecen la existencia de un cliente europeo cada vez más preocupado por conocer cuáles son los procesos productivos empleados, que estos se realizan con técnicas respetuosas con el medio ambiente (elemento estratégico para la competitividad de un producto en el mercado europeo).

Conocer el proceso productivo incluye, saber cuáles son las técnicas de riego, de lucha contra las plagas, de control de residuos, de eliminación de restos vegetales, aporte de nutrientes al suelo o bien en hidroponía, calidad del agua,

la semilla y sus variedades, además de todas las técnicas, tratamientos y procesos postcosecha (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Por otro lado, en los últimos años la tendencia de consumo de productos agrícolas en el mercado europeo ha ido cambiando, ya que ahora la mayoría de los consumidores tienen actividades profesionales que les llevan a pasar gran parte del día fuera de sus hogares. Por ello, solicitan productos de consumo inmediato o de fácil elaboración (hortalizas peladas, cortadas y/o congeladas) (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Lo que para el Valle de San Quintín significa una oportunidad de poder exportar productos con calidad, por la ubicación geográfica y condiciones climáticas ayuda a tener una ventaja competitiva a nivel internacional, ya que muchas de las empresas del Valle exportan a Estado Unidos, lo cual garantiza que se reúne los requisitos y las exigencias del mercado internacional mismas que se solicitan en la unión europea.

III. Objetivos del trabajo terminal

Objetivo general

- Analizar la factibilidad financiera, las oportunidades de mercado para la producción, empaque y comercialización de productos Agrícolas de San Quintín y de Maneadero a Estados Unidos y Europa

Objetivos específicos

1. Conocer la demanda actual y potencial de los productos agrícolas
2. Producir y rentar superficies para siembras
3. Crear un empaque para productos agrícolas.
4. Crear la comercializadora de productos agrícolas para Estados Unidos y Europa.

IV. Justificación

Actualmente por la cercanía y por aprovechamiento de Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado entre los países de México, Los Estados Unidos y

Canadá, le ha dado oportunidad a México de exportar con preferenciales arancelarias y bajos costos, se está exportando a Estado Unidos, productos de tipo convencional de especialidades como zanahoria, betabel, rábano de colores, tipos de calabaza amarilla, huracán, verde, cuellos de ganso, ejote, chicharos, nopal, entre otro.

Lo que conlleva a incrementar la demanda con productos más sanos y mayor calidad, dando pauta al mercado orgánico (productos libre de químicos que no dañen la salud ni el medio ambiente), en particular especias como lo son el tarragón, orégano, tomillo, romero, menta, salvia, dill, chives, mejorana, albahaca.

El ser reconocidos por sus estándares de calidad, establecidos por las agencias certificadoras, con la supervisión constante de inspectores certificados por Food and Drug Administration (FDA), apoyado del departamento de Agricultura en sus siglas United States Department of Agriculture USDA, en los procesos de las buenas prácticas agrícolas sustentables, significa tanto para los productores de Manadero como para los del Valle de San Quintín que reúnen los requisitos y las exigencias que demanda el mercado mismas que se solicita en Europa.

Lo que garantiza una oportunidad de competir con productos de estándares de calidad altos a nivel internacional, gracias a la ubicación geográfica y condiciones climáticas, favorecen al Valle para producir una variedad de productos agrícolas dándole, así una ventaja competitiva. La Unión Europea es uno de los mercados de crecimiento más rápido en todo el mundo por lo que para México representa un importante espacio de oportunidad de negocios.

La unión Europea es uno de los mercados de crecimiento más rápido en todo el mundo por lo que para México representa un importante espacio de oportunidad de negocio. Si se refiere en forma concreta que México, figura como un importante productor y exportador. En los últimos años la tendencia de consumo de productos agrícolas en el mercado europeo ha ido cambiando, ya

que la mayoría de sus consumidores tienen actividades profesionales que les llevan a pasar gran parte del día fuera de sus hogares.

Es importante que el productor-exportador conozca y tenga presente que tanto la calidad, como la sanidad de los productos son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en este mercado. Hoy en día, la globalización y su incidencia en el desarrollo de los servicios de logísticos, las telecomunicaciones y el acceso a la información son factores que hacen que el camino a través del Atlántico parezca más corto y más seguro.

Un segmento de mercado que ha cobrado importancia en los últimos años y representa un fuerte potencial para exportadores mexicanos, es el mercado de alimentos orgánicos. Debido principalmente al cambio de hábitos de consumo entre los europeos, enfocados en la actualidad hacia una alimentación sana y en consonancia con el entorno natural que los rodea (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

México en los Negocios Internacionales

Los productos mexicanos tiene acceso preferencial a economías que suman 85% del producto interno bruto del todo el mundo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, 2013). Pese a esto, México exporta 89 % de sus mercancías a Estados Unidos y Canadá, un mercado con 320 millones de personas (Secretaría de Economía, 2013), y un ingreso promedio por persona de 28 000 euros (37 000 dólares EE.UU.) en promedio (Banco Mundial, 2013).

El área económica europea (EEA), concentra una población de 501 millones de habitantes, y sus economías suman 12 899 149.5 millones de euros (16 566 000 millones de dólares) (Unión Europea, 2013). Hasta hace poco, en México no existía una marca o sello agrícola que permitiese distinguir o diferenciar los productos que cumplen con las normas de calidad internacional.

En este sentido, las instituciones gubernamentales y los productores han venido trabajando en la implantación de este distintivo. En los principales mercados compradores se detecta un aceleramiento en el desarrollo de

normas que garanticen la calidad de los alimentos que se comercializan y consumen.

Se vive en un mundo globalizado y en constante movimiento, orillando al cambio de hábitos de consumo entre los europeos, enfocados en la actualidad hacia alimentación más sana y en consonancia con el entorno natural que los rodeo.

Un hecho ineludible que marco la historia fue el caso de la vacas locas y la aparición de los organismos genéticamente modificados surge en 1997 EUROGAP para cuidar la procedencia de donde vienen los alimentos y se empieza con una normatividad más estricta en cuestión a sanidad vegetal (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

También ha cobrado gran relevancia la diferenciación de productos a través del uso de un sello de calidad. Debido a esta preocupación surgen estas normativas en donde se garantiza que los alimentos sean aptos para el consumo, el dar confianza a los clientes en el mercado interno y externo, da como consecuencia la certificación en agroalimentos (Villegas, 2009).

Sellos de confianza

Los sellos de certificación promueven el consumo de alimentos sanos, de la más alta calidad y que contribuyen a una buena alimentación. Además constituyen un sistema reconocido mundialmente como sinónimo de calidad, inocuidad, higiene y buenas prácticas en el sector agroalimentario mexicano (Mexico Produce, 1998)

Características de diferenciación del producto mexicano

MÉXICO CALIDAD SELECTA O SELECT QUALITY



Gráfico 6. Logo de Calidad suprema. Tomada de datos de (SAGARPA, México Calidad Suprema, 1998).

México Calidad Suprema, A.C. es una organización sin fines de lucro integrada por productores, empaques y sus organizadores, cuyo propósito es coadyuvar con el Gobierno Federal para integrar al mayor número de empresas certificadas que ofrezcan productos agroalimentarios con los más altos estándares de calidad e inocuidad a nivel nacional e internacional.

Los servicios que ofrece, el fortalecer y reposicionar los productos mexicanos en el extranjero, resalta el país de origen, posiciona el producto, ofrece mejores precios por una calidad selecta, hace una diferencia de los productos y promociona productos mexicanos de alta calidad (**SAGARPA, México Calidad Suprema, 1998**).

Hoy en día, diversos productos han obtenido este tipo de distintivo y muchos de ellos cuentan con la certificación México Calidad Suprema. De igual manera, existen una serie de productos que todavía no tienen la certificación y que ya pueden solicitarla, entre los que destacan: café, arroz, camarón, atún, chile y limón persa (SAGARPA, México Calidad Suprema, 1998).



GLOBALG.A.P.
The Global Partnership for Good Agricultural Practice

Dentro de estas normativas de certificación en agroalimentos se puede mencionar GLOBAL GAP, Las siglas G.A.P. (en inglés) o B.P.A. (en español) Buenas Prácticas Agrícolas, es la norma mundial que se asegura estas prácticas. Establece normas voluntarias para la certificación de productos agrícolas en todo el mundo.

Vincula a productores y a los propietarios de las marcas en la producción y la comercialización de alimentos inocuos, para brindar seguridad a los consumidores. Establece las bases para la protección de los recursos escasos, implementando las BPA con la promesa de un camino hacia un futuro sostenible (GLOBALG.A.P., 2013).

GLOBALG.A.P.



BPA son guías de consulta establecidas que aseguran que las operaciones de campo consideren potenciales cuestiones de inocuidad en alimentos. El programa GAP de PrimusLabs se encarga de los temas de inocuidad en alimentos como selección de sitio, el uso de tierras adyacentes, uso de fertilizantes, uso de agua y abastecimiento, control de plagas y monitoreo de pesticidas, prácticas de cosecha (incluyendo higiene del trabajador, almacén de empaque, salinización en el campo y transportación del producto) y de defensa alimentaria (PrimusLab, 2013).



Oregón Cultivado Certified Organic (OTCO) es un símbolo internacionalmente reconocido de la integridad orgánica. OTCO ofrece un sistema que combina estrictos estándares de producción, inspección un situ, y de los contratos legalmente vinculados para proteger a los productores y compradores de productos orgánicos (OTCO, 2013).

Barreras no arancelarias

Los países que conforman la Unión Europea establecen sus regulaciones no arancelarias a nivel comunitario, a través de Directivas y otras disposiciones generales, que actúan como disposiciones marco. Esto no excluye la

posibilidad de que cada país, a nivel interno, pueda establecer disposiciones adicionales que endurezcan o flexibilicen dicha normativa de referencia (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Aspectos sanitarios

El exportador deberá tener especial cuidado en que los frutos frescos no tengan alguno de los organismos nocivos (insectos, ácaros, nematodos, bacteria, hongos y virus) listados en la Directiva92/103/CEE, relativa a las Medidas de protección contra la introducción en la Comunidad de organismos nocivos para los productos vegetales y contra su propagación en el interior de la Comunidad (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Deberá procurarse y demostrar que el producto exportado está libre de enfermedades, magulladuras u otras desfiguraciones. Por lo anterior, corresponde al productor/exportador el garantizar que sus productos cuentan con las condiciones sanitarias requeridas en el momento de salir del país. Para ello se requiere el correspondiente Certificado Fitosanitario Internacional.

Calidad

Las normas de calidad quedaron claramente definidas desde octubre 1996 en la Política Agrícola Común (PAC). De esta manera, los productos que no cumplan con dicha normativa no tendrán acceso al mercado europeo. Cuando se habla de calidad en la Unión Europea, se refiere igualmente a los estándares de clasificación de los productos, esto es, la evaluación que sobre su tamaño, peso, medidas y madurez se hace de los mismos.

Según este criterio la clasificación quedaría de la siguiente manera:

Clase Extra: Productos de mayor calidad,

Clase I: Productos de buena calidad,

Clase II: Productos de calidad razonable que pueden ser comercializados,

Clase III: Productos de menor calidad pero que aún pueden ser motivo de comercio, aunque normalmente no se admite un embarque que tenga más de un 15% de productos de esta clase (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Cabe mencionar que debido a la creciente preocupación de los consumidores europeos en relación a la seguridad de los alimentos, (conocer de dónde vienen y cómo están siendo elaborados los productos que consumen) y a raíz de importantes situaciones que causaron temor en la población, como la enfermedad de las vacas locas y la aparición de los organismos modificados genéticamente, surge en 1997 EUREPGAP (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

EUREP es la sigla inglesa de «Grupo de trabajo de minoristas de producto en fresco» (Euro-Retail Produce Working Group). El objetivo de esta organización, de la cual son miembros importantes cadenas de distribución minorista europeas, es, según su propia declaración, «elevar los estándares sanitarios de la producción de fruta fresca y vegetales». (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Otro factor importante que se debe mencionar es que la Unión Europea se está preparando y estas son sus proyecciones según Política Agrícola Común (PAC) (Carrasco L. & García A., 2013). La PAC al horizonte del 2020: responder a los retos futuros en el ámbito territorial, de los recursos naturales y alimentario» para ellos es necesario una reforma para nosotros representa una oportunidad:

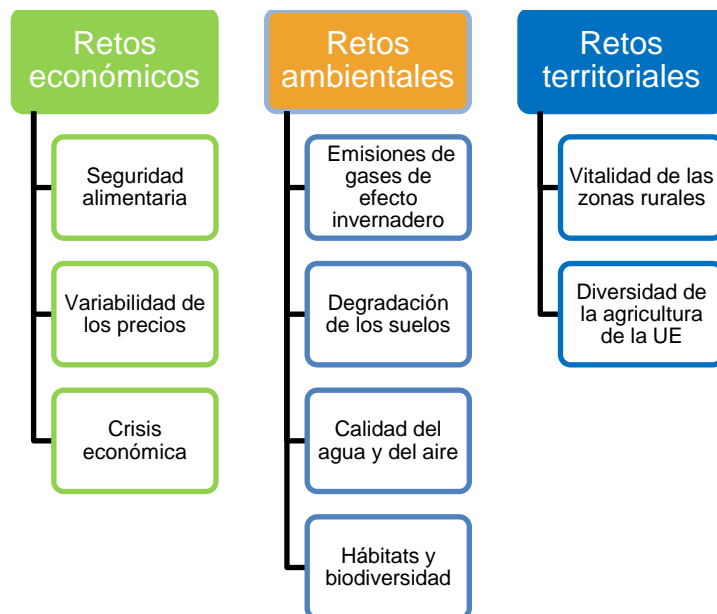


Diagrama 1. Distintos retos en tres diferentes sectores. Elaboración propia con datos (PAC,2012).

Las exportaciones agrícolas de México representan 6.6% del total, 70% van a Estados Unidos y 5.5% van al mercado europeo (Organización Mundial de Comercio, 2012) un total de 7 097 millones de euros (9 100 millones de dólares EE.UU.).

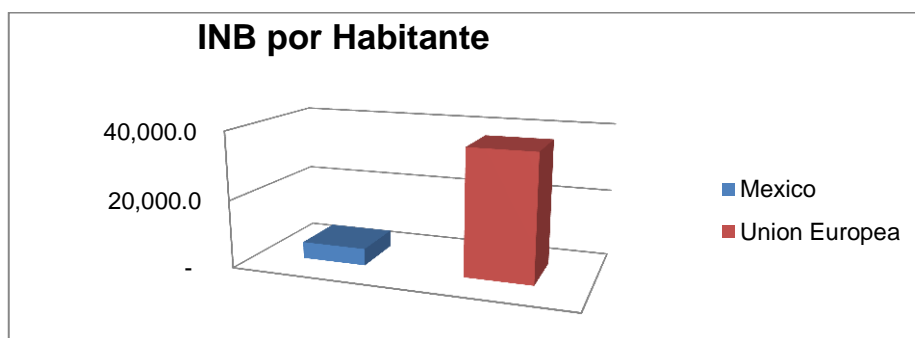


Gráfico 7. INB por habitante. Elaboración propia con fuente de Unión Europea, 2013. Banco de México, 2013.

Los consumidores europeos tienen una profunda preocupación influenciada por su cultura, de saber de dónde y cómo fue producida su comida. En general tienden a una aceptación de nuevos productos y experiencias, pues están acostumbrados a un ambiente multicultural, en algunos países se hablan hasta 3 o 4 lenguas diferentes.

Se está creando una empresa comercializadora de productos perecederos específicamente con productos orgánicos, en donde está identificando un nicho de oportunidad, que no está aprovechando perdiendo el costo de beneficio de las exportaciones mexicanas. En México no existe una marca o sello agrícola que le permitiese distinguir o diferenciar los productos que cumplen con las normas de calidad internacional (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Se exportaran productos de tipo orgánico a un nicho de mercado específico al grupo de EFTA. Hasta la fecha los exportadores mexicanos no han aprovechado su totalidad a las oportunidades que ofrece el mercado europeo, se tienen poca información sobre mercados para Agro negocios. (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Diversas guías de exportación generales para mercados europeos. (Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N.C, 2013), (ProExport Colombia, 2011), (Secretaria de Economía, 2010), (SAGARPA, Mexico, 2009), (Secretaria de Economía, 2010). (FAO, 2001). Nos enfocaremos a la búsqueda de clientes potenciales y no a la promoción de productos, esto cuidando la calidad y sanidad de los productos que son factores claves para la penetrar, permanecer y tener éxito en este mercado. (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

Este estudio intenta enfrentar 3 de los problemas de exportadores mexicanos:

1. Escasa información de hábitos de consumo,
2. Pobre estrategia de diversificación
3. Conseguir información sobre centros de distribución o mayoristas/distribuidores de productos perecederos.

Hasta ahora, los exportadores mexicanos no hemos aprovechado el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y aún menos el Tratado con EFTA (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein), representando las exportaciones Mexicanas a los cuatro países miembros de EFTA menos del 0.2% del total de valor de las exportaciones globales mexicanas. Esta información está basada en las investigaciones realizadas por (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

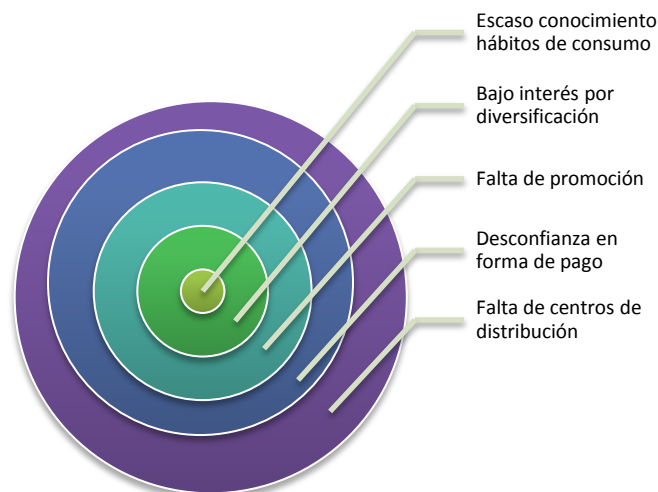


Gráfico 3. Elaboración propia con datos de: (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

A estos retos se suman tres que han identificado como propios de los países miembros de EFTA (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein):

1. **La distancia geográfica**, lo que dificulta incluso hasta los contactos iniciales con posibles clientes en esos países.
2. **El idioma**. A pesar de que en muchos de estos países se hablan idiomas predominantes como Inglés, Alemán, Francés, e Italiano, tienen sus propios idiomas oficiales donde se dificulta la comunicación entre productores mexicanos y potenciales compradores noruegos, suizos, islandeses, entre otros.
3. **El relativo tamaño pequeño de estas economías**, hace que pasen desapercibidos como mercados con alto poder adquisitivo, pues si se compara a los países más poblados de Europa, parecería que su atractivo como mercados para productos perecederos mexicanos, es insignificante.

V. Marco Referencial

Un Plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos (Alcaraz Rodríguez, 2011).

Es muy notorio el auge que tiene el tema de emprendedores, existe mucho apoyo por parte de instituciones de gobierno y educativas para fomentar el desarrollo y la creación de nuevas empresas. Se puede encontrar mucha información publicada de cómo iniciar un negocio, como elaborar los planes de negocio y guías de apoyo para facilitar el trabajo (Ramirez A., 2009).

Define (Diaz, 2006) que es un documento fundador de su propio negocio que se debe elaborar donde tendrá la respuesta a varias preguntas respecto a la factibilidad o no de iniciar una empresa, su operación y generación de ingresos. La información proporcionada servirá al emprendedor y a los que se involucren en la empresa, socios, proveedores y clientes.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea tiene por objeto, conocer la rentabilidad económica y social, de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa (Lerma K., 2000).

Las empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron hace miles de años, como elemento que muestra la actividad económica de la familia. Dada la gran tasa de mortalidad de las empresas familiares, se requiere determinar los factores de éxito, que benefician o perjudican su continuidad (Gomez Macias, 2013).

La empresa comercializadora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas.

El objeto es prestar servicios especializados a sus productores que ya están preparados y cumplen las exigencias del mercado de Estados Unidos y reúnen las condiciones y los requerimientos necesarios para cumplir con nuevos mercados internacionales, ya que, este mercado se encuentra saturado y debido a la demanda los precios son muy bajos y no compensa los gastos por la saturación del mercado.

El poder ayudar a 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, 2010).

En México de acuerdo con el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), las PYMES representaban el 99.69% de los establecimientos de los cuales 95.59% eran microempresas, 3.4% pequeñas y 0.7 medianas empresas, lo que implica que ese sector es fundamental para el bienestar económico y social del país.

En 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. La cadena de suministro del sector alimentario mexicano está conformada por productores, proveedores, centros de almacenamiento y negocios con puntos de venta (Delgado, 2009).

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.

Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización y que México no puede permanecer ajeno a esa tendencia mundial. 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, ITESM, 2005).

Es un hecho ineludible en el que se vive en un mundo cuyos países y bloques son cada vez más interdependientes. Partiendo de tal situación, se analizará este entorno en tres escenarios: el mundial, el nacional y el empresarial. Es importante enunciar que en la actualidad 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 empresarial (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

En estos tiempos lo que sucede en distintas partes del mundo conlleva una afectación en las economías de otros países debido a que éstas se encuentran interconectadas, tal es la razón, de que se estén formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio. Dichas tendencias provocan que las ventajas relativas del pasado se anulen y tiendan a igualarse como resultado de la apertura comercial (BANCOMEXT, ITESM, 2005).

El movimiento de la agricultura orgánica empezó en el ámbito mundial apenas en los años 70's, por lo que se considera una actividad reciente, que todavía se encuentra en un nivel inicial pero con alta tasa de crecimiento. Su desarrollo no solo depende de la conciencia de productores y consumidores, sino también de los programas de soporte que instrumentan los gobiernos de los diferentes países (Grammont, Gómez, González, & Schwentesius, 1999).

Para este entonces hasta la década de los 80's la producción orgánica surge de forma sobresaliente en nuestro país. La agricultura orgánica pertenece a un nicho muy joven de la agricultura que está caracterizado por altas tasas de crecimiento. (Grammont, Gómez, González, & Schwentesius, 1999).

Los consumidores europeos son muy conscientes de su salud y por lo tanto están cada vez más interesados en alimentos saludables, bajos en grasa y con contenido limitado de azúcar y sal. Otra tendencia importante en Suiza es el aumento de la conciencia hacia los temas de sostenibilidad. Esto ha

incentivado la demanda de productos orgánicos, de comercio justo o certificados por otros métodos (Granados, 2011).

La agricultura orgánica trata de ser una alternativa a la producción de alimentos basada en el uso de agroquímicos sintéticos. Se han utilizado intensamente pesticidas para acabar con las plagas que afectaban las cosechas, pero el consumo de alimentos contaminados generó consecuencias negativas en la salud y al medio ambiente.

Ante esa situación surgió, un sistema de producción agrícola basada en la utilización óptima de recursos naturales sin emplear productos químicos no organismos genéticamente modificados, lo que haga posible proporcionar nutrientes y controlar plagas sin afectar al medio ambiente. Se ha convertido en una opción que permita revertir el deterioro de los suelos agrícolas y dota de mayor valor a su producción agrícola (Bernardo Murillo, 2011).

San Quintín se considera un polo importante de la agricultura en Baja California una de las áreas más dinámicas del Estado, ya que poco más de 12 mil hectáreas son las que los agricultores cosecharon en los ciclos otoño- invierno y primavera verano en 2012, ha tenido un desarrollo inusitado en los últimos 15 años, convirtiéndose en un área eminentemente exportadora de tomate y hortalizas.

En una superficie de poco más de 7 mil 700 hectáreas que corresponden al ciclo otoño- invierno, se encuentra cielo abierto la mayoría de la superficie. En cuanto al ciclo primavera- verano que suma poco más de 3 mil 500 hectáreas. Además de la superficie a cielo abierto mencionada, se cuenta con poco más de 800 hectáreas sembradas bajo agricultura protegida, ya sea invernaderos o malla sombra, lo que puede hasta triplicar su producción con relación a cielo abierto, además de tener un producto de más calidad y vida en el anaquel.

También existen cultivos perennes, que suman 804 hectáreas, de donde se cosecha nopal, arándano, mora, entre otros alimentos, que representan una fuente de trabajo para los pobladores de esa zona del Estado (Inforural, 2013).

Los productos del campo se mantienen con una gran aceptación a nivel nacional e internacional. A pesar de la crisis económica mundial, la región agrícola de Maneadero se ha sostenido gracias a la gran aceptación que en el mercado nacional y extranjero han tenido algunos cultivos vegetales que se producen en esa demarcación, tales como las calabazas, zanahorias, betabeles y algunas especies como el albahaca, tarragon, romero, orégano, salvia, dill, chive, mena, mejorana y tomillo.

A pesar de la problemática que ha generado la crisis financiera, la escasez de agua y el poco apoyo, Maneadero se sigue mantenido como una zona productora de verduras de primera calidad. En estos momentos, varios estados del Estados Unidos y del extranjero han tenido un repunte importante en su economía, situación que se ha visto reflejada en el aumento en la demanda por algunas verduras y especias que se producen en los campos agrícolas de la delegación.

El gran éxito que los agricultores han tenido para acomodar las especies de manera sencilla en los mercados, se debe a que en la actualidad hay mucha publicidad de productos naturales, ha beneficiado a los productores del campo de Maneadero, quienes se han visto obligados a cambiar sus cultivos tradicionales para darle paso al cultivo de productos alternativos como el albahaca, albahaca genovés, albahaca limón, el tomillo y el orégano, entre otros, que tienen una gran demanda.

La sustitución de cultivos para la región es buena, ya que las personas hoy en día prefieren los productos alternativos y orgánicos, lo que genera una gran oportunidad de negocios para los agricultores de la zona (Inforural, 2009).

El aumento de la agricultura protegida, la adopción de tecnologías para dicha actividad económica, así como mano de obra calificada, son características que hacen de Maneadero, sea uno de los Valles más importantes del Estado y de México. Un dato interesante es que por la situación geográfica y clima, cuenta con una variedad de productos que asciende a más de 40 cultivo de ellos, el 40% es de año completo y el 60% por temporadas.

Otro de los productos que destacaron son los alternativos y orgánicos como las especias que han generado una gran oportunidad de negocios para los productores se encontró que muchos se han decidido a cambiar sus cultivos tradicionales, aunque se sigue con la explotación de los cultivos de antaño con buena producción (SEFOA, 2012).

La agricultura orgánica trata de ser una alternativa a la producción de alimentos basada en el uso de agroquímicos sintéticos. Se han utilizado intensamente pesticidas para acabar con las plagas que afectaban las cosechas, pero el consumo de alimentos contaminados generó consecuencias negativas en la salud y al medio ambiente.

Ante esa situación, surgió la agricultura orgánica entendida como un sistema de producción agrícola basada en la utilización óptima de recursos naturales sin emplear productos químicos no organismos genéticamente modificados, lo que haga posible proporcionar nutrientes y controlar plagas sin afectar al medio ambiente. La agricultura orgánica se ha convertido en una opción que permita revertir el deterioro de los suelos agrícolas y dota de mayor valor a su producción agrícola (Murillo Amador, 2011).

Capítulo I. Naturaleza del proyecto

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, los objetivos de la creación y la misión que persigue, el por qué se considera justificable esto de acuerdo al autor del emprendedor de éxito (Alcaraz Rodríguez, 2011).

EMPRENDER

“Ser emprendedor es una forma de vida, basada en una lucha constante para transformar nuestros sueños en realidad”

Rafael Alcaraz

1.1 Nombre de la empresa

“BAJA FIELD PRODUCE”

La empresa está constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, su nombre comercial es “BAJA FIELD PRODUCE”. Obedece a la distinción entre el mercado describiendo a grandes rasgos la región de Baja California como una estrategia de imagen asociando al territorio con un producto selecto y distinguido a un nivel internacional.

1.1.1 Lema y logotipo

Lema:

“Cultivando su confianza con productos de calidad”

Logotipo:



1.2 Descripción de la Empresa

Empresa agrícola familiar por generaciones, que pertenecía al régimen Ejidal o comunal, que a partir de la modificación (Diario Oficial, 1992) del artículos 27 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en enero del 1994 (Padilla, 2010).

BAJA FIELD PRODUCE, empresa constituida el 11 de abril del 2011, como Sociedad Anónima de Capital Variable y su razón social es Comercializadora FERR ROSE, S.A. de C.V. con el propósito de cubrir las necesidades del productor (agricultor) en diferentes sectores del país, compete en el sector comercial.

Se dedica a producir y promover agro productos de especialidad del sector agroalimentario, el 100% de sus ventas es para Estados Unidos de Norte América. Su Meta a mediano plazo es exportar a segmentos de mercados Europeos, productos agrícolas de calidad selecta.

1.2.1 Giro o sector

Los programas de Promoción Sectorial (PROSEC) son instrumentos dirigidos a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con ad-valorem preferencia (impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional (Secretaría de Economía, 2011).

La creación de los PROSEC, obedece a la necesidad de elevar la competitividad del aparato productivo en los mercados internacionales, de promover la apertura y la competitividad comercial con el exterior como elementos fundamentales de una economía dinámica y progresiva, así como

de establecer instrumentos para fomentar la integración de cadenas productivas eficientes (Secretaría de Economía, 2011).

De acuerdo al programa de PROSEC, el sector de la comercializadora está relacionado al sector de la industria alimentaria de productos agrícolas y de servicios.

1.2.2 Tamaño

De acuerdo a lo estipulado de los parámetros establecidos por la Secretaría de Economía la empresa se considera pequeña, ya que considera de 10 a 50 empleados para esta categoría y con no menos de 2 años pase a ser una mediana empresa superando la cantidad de 50 empleados entre las diferentes áreas.

Por el momento se cuenta con 20 empleados, contando con 10 productores, 1 propietario, 1 secretaria, 1 inspector de calidad, 2 cargadores, 2 etiquetadores, 1 documentador y 4 empaques.

Tabla II. Cálculo para determinar el tamaño de una empresa

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 \$ 4.01	235
	Servicios	De 51 hasta 100	hasta \$ 250	
	Industria	De 51 hasta 250	De \$101.01 hasta \$ 250	250

Fuente: (Secretaría de Economía, 2012).

1.2.3 Ubicación

En lo que se refiere a la ubicación o dirección de la empresa se maneja el lugar donde se realiza el empaque de la mercancía y el área donde concentra la misma. En el Rancho las Rosas en el Ejido Benito Juárez y el área de Maneadero calle San Carlos s/n domicilio conocido, en el centro de acopio para entrega a Transportación Camina Trucking que cuenta con bodega con instalaciones de refrigeración, centro de empaque y embalaje.



Ilustración 2. Muestra la localización de la empresa Baja Field Produce.

1.2.4 Descripción breve de la producción o Servicio

Producción de especias y comercialización de agro productos de especialidad convencionales y orgánicos en el mercado internacional a consumidos selectos, en donde además de cuidar la calidad y sanidad, se tomara el principal aspecto que es el cuidado al medio ambiente, cumpliendo con la normatividad que se solicita para contar con las certificaciones orgánicas que lo respalden, disminuyendo las emisiones de carbono.

Teniendo especial atención en la filosofía de calidad y mejoramiento continuo, ofreciendo productos de la mejor calidad, abiertos y adaptados a los cambios de hábitos de consumos, no descuidando los estándares de mercados y cumpliendo con los requerimientos que se solicita en la exigencia del mercado.

Dando siempre un servicio amable y distintivo para cada uno de que la integran y hacen posible su razón de ser.

1.3 Misión y Visión de la empresa

Misión

“Conquistar el mercado internacional ofreciendo agroproductos nutritivos, de alta calidad, en una práctica sustentable al medio ambiente en forma práctica y conveniente, trabajando con ética y responsabilidad”.

Visión

“Llevar agroproductos de la mejor calidad de México a mercados internacionales”.

La Filosofía de la empresa:

Personal capacitado y creativo, trabajando con ética y responsabilidad, teniendo especial atención en la filosofía de calidad y mejoramiento continuo, ofreciendo productos de la mejor calidad, abiertos y adaptación a los cambios de hábitos de consumos, cuidando los estándares de calidad y cumpliendo con los requerimientos que se solicita en la exigencia del mercado.

Dando siempre un servicio amable y distintivo para cada uno de que la integran y hacen posible su razón de ser, en una cultura basada en los valores que rigen el comportamiento y la esencia de la empresa que son los siguientes:

Valores

Ética. Todas las actividades comerciales y de asistencia técnica se llevan a cabo priorizando en criterio técnico, las personales y organizacionales se realizan en base a los principios de equidad, eficiencia y objetividad.

Calidad. Brindar los mejores productos, que cumplan con los estándares de calidad.

Confianza. Construimos confianza cultivamos cada relación con integridad.

Compromiso. El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de estos con la empresa y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Responsabilidad Social. El principal compromiso con la sociedad, es con los clientes, trabajadores, proveedores y productores, pero sobretodo con el medio ambiente.

Responsabilidad. Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con el personal, los clientes y la empresa, dando respuesta a lo que se espera, asumiendo consecuencias de los actos, resultados de las decisiones que se toman y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

Respeto. Dar importancia, valor a las creencias y a las opiniones de los demás.

Honestidad. Trabajar en base a la verdad, en un ambiente de confianza y armonía para que de esta manera ganarnos la seguridad y credibilidad de los clientes.

Puntualidad. Con nuestros clientes, proveedores y con todos los miembros del equipo del trabajo. Puntualidad en las actividades que desarrolla la empresa.

Armonía. Basada en el respeto de los estados de ánimo del personal que labora, entendiendo y apoyando el trato entre el personal para realizar un ambiente cálido y llevadero, en pocas palabras ameno.

1.4 Objetivos de la Empresa

El objetivo principal de la empresa es conquistar el mercado agroalimentario internacional especializada en consumidos selectos en donde además de cuidar la calidad y sanidad, haciendo énfasis en la importancia de la nutrición. Ofreciendo productos de la mejor calidad adaptándonos a los cambios de

hábitos de consumos cuidando los estándares de mercados y cumpliendo con los requerimientos que solicitan la exigencia del mercado.

Dando un servicio amable y distintivo para cada uno de que la integran y hacen posible su razón de ser con productos nutritivos, de alta calidad, en una práctica sustentable al medio ambiente en forma práctica y conveniente internacionalmente.

Objetivo general:

Analizar la factibilidad financiera, las oportunidades de mercado para la producción, empaque y comercialización de agro productos orgánicos y convencionales de San Quintín y de Maneadero a Estados Unidos y Europa.

Objetivos específicos:

1. Conocer la demanda actual y potencial de los productos agrícolas.
2. Producir y rentar superficies para siembras.
3. Crear un empaque para productos agrícolas.
4. Crear la comercializadora de productos agrícolas para Estados Unidos y Europa.

Desempeño:

- Lograr una rentabilidad de la inversión superior al 20% anual neto en los primeros 3 años de vida económica del proyecto
- Lograr posicionamiento en los 3 principales estados de mayor consumo de los Estados Unidos e incursionar en por lo menos 1 país del mercado europeo.
- Comercializar 10 toneladas mensuales (promedio) de productos.

Aprovisionamiento:

- ✓ Contratar a 10 productores (condiciones, fechas, tiempos, calidad, cantidades y términos de entrega).
- ✓ Bodega con instalaciones de refrigeración
- ✓ Centro de empaque y embalaje
- ✓ Centro de acopio
- ✓ Contar con una línea de transportes efectiva y eficaz

- ✓ Contar con la mejor Agencia Aduanal que cumpla con las necesidades de nuestra compañía, en tiempo y forma.
- ✓ Inspectores de calidad certificados FDA y EuroGap que evalúen y respalden la calidad de los productos.
- ✓ Personas que supervisen trámites de ingresos tanto a Estados Unidos como a la Unión Europea y EFTA.
- ✓ EN EL CASO DE EUROPA TOMAR EN CUENTA DIFERENCIA DE HORARIO (+9 horas de diferencia) cuando se esté exportando a este país.

Mercado

Estados Unidos es el 3º país en población según (Bureau of Labor Statistics, 2012), cuenta con más de 313 millones de habitantes, su PIB es de 48.147 USD (El Banco Mundial, 2013) y en el bloque EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), 12.5 millones de consumidores (Banco Mundial, 2013). El ingreso promedio (PIB per cápita) ponderado de los cuatro países es de 90,700 dólares EE.UU por año. Con una economía combinada de 1.125 billones de dólares anuales (4 veces el tamaño de la economía mexicana).

Desarrollo de empleados

Capacitar al personal de producción y especializarlo en su área, hacerlo parte del equipo de trabajo, que se identifique como parte de la empresa, haciendo del empleado una persona eficiente y motivado a realizar sus actividades de una manera dinámica y productiva.

Integración

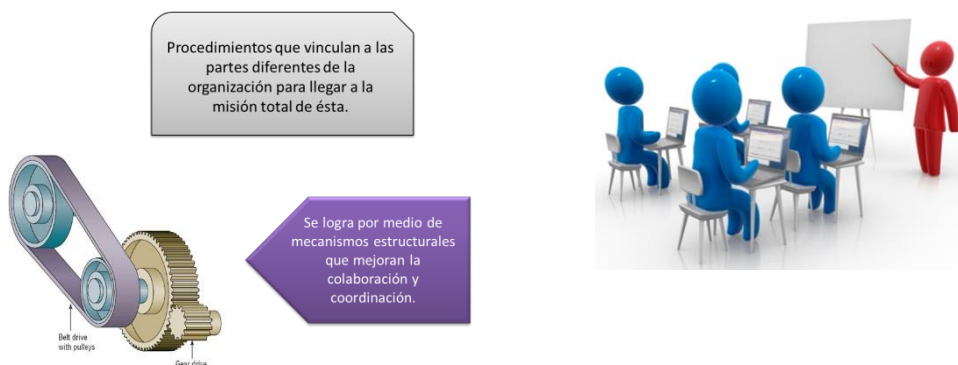


Ilustración 3. Elaboración propia del deseo de la integración del desarrollo de los empleados.

Se dará especial énfasis en el vínculo entre Satisfacción del Cliente, construir relaciones a largo plazo, y construir segmentos alrededor de ellos y sus necesidades (Kotler P. , Thought Leader Interview: Phillip Kotler, 2010).

Con el fin de prosperar en este entorno de negocios altamente competitivo que una empresa necesita para innovar sus tecnologías, sus estrategias de negocio, sus modelos de negocio y por la innovación de la investigación (Dumitrescu, Stanciu, Tichindelean, & Vinerean, 2011).

Entre más experiencia hay entre cliente y proveedor, donde se inicia con aspectos tangibles (calidad, presentación, inocuidad, sabor, color, tamaño, textura) hacia los aspectos no tangibles del producto (confianza en la marca, prestigio, diferenciación, exclusividad, novedad), las relaciones con el cliente evolucionan con el tiempo.

Innovación y cambio

Las Tecnologías de información y Comunicación jugarán un papel crítico, pues las operaciones aduaneras y de logística involucrarán hasta a 4 países diferentes (México – Estados Unidos – Unión Europea – EFTA).

Se implementara un Software (6000 dólares por año), un sistema de información permitirá integrar las operaciones y recursos de la empresa en un ente con mayor agilidad y precisión de sus metas. Crear una alianza con los proveedores para garantizar la calidad de los productos incluso antes de ser transportados.

Se realizaran visitas para constatar la calidad en producción. Se creara una página internet (1,800 dólares anuales), se publicaran las técnicas de agricultura biológica y certificaciones de agricultura SENASICA, PRIMUS LAB Y BIO, como diferenciación del producto.

Publicar por cada diseño de trípticos (3,000 dólares anuales), servicios de optimización de búsqueda por internet (136.50 dólares anuales).

Productividad

La creación de la alianza con los productores y proveedores garantizar la calidad de los productos incluso antes de ser transportados. El coordinar los calendarios de temporadas de los productos con base de información de ventas y base de datos públicos, que esto ayudara a obtener una ventaja competitiva, realizaremos reuniones mensuales de 4 horas.

Se harán visitas para constatar la calidad en producción. El uso de preventivos y técnicas agrícolas amigables al ambiente permiten reducir los riesgos en las labores culturales de la producción, con un programa de asistencia técnica de los proveedores.

Nuevas formas de compensación basadas en productividad y calidad, permitirán asegurar estándares de calidad y servicio al cliente. Contar con un portafolio de diversificado y plan de continuidad de operaciones para proveedores en caso de contingencia. Las variedades específicas de productos agrícolas son vulnerables a diferentes tipos de plagas y otras amenazas biológicas.

El conocimiento del producto, redundo en una mejor gestión ante autoridades aduanales y fitosanitarias. El uso de preventivos y técnicas amigables al medio ambiente permite reducir los riesgos en las labores culturales del campo con un programa de asistencia técnica a los proveedores. El conocer el proceso y requerimientos de las agencias aduanales permiten prever y gestionar anticipadamente posibles demoras y retenciones.

Los países de EFTA han estado a la vanguardia en cambios culturales y socio económicos. Suiza es la cuna de la Agricultura orgánica (Darnhofer, Lindenthal, Bartel-Kratochvil, & Zollitsch, 2009).

1.5 Ventajas competitivas



La planeación de la producción y la alianza con los productores y proveedores garantizará la calidad de los productos incluso antes de ser transportados. Se realizarán visitas para constatar la calidad en producción.

Se reitera el selecto grupo de nicho de mercado ofreciendo solo productos de alta calidad y sanidad de especialidades orgánica y/o convencional, manejando buenas prácticas agrícolas tanto la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) como (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP) Buenas Prácticas Agrícolas EurepGAP. Las Granjas Orgánicas Certificadas de California (CCOF).

Conservar los recursos esenciales, agua y suelo, para seguir produciendo, permiten garantizar el abasto a largo plazo y calidad nutricional en el producto ofertado al consumidor final. La empresa no comercializa productos Organismo Genéticamente Modificados (GMOs), puede usarse como punto de venta de productos en el portafolio.

Cuenta con un Sistema de Información Empresarial (ERM) que permite conocer anticipadamente tendencias y variaciones en oferta, demanda y precios de los principales agros productos del portafolio.

La comercializadora maneja una empresa transportista Camila Trucking, que le permite programar embarques y tener capacidad ante posibles especiales clientes, competir en un segmento de mercado con mayor margen (5 % actual por diversificación geográfica).

Los diferenciales de precio entre economía. (Si se deprecia el peso, en 1 peso contra el dólar, 8.3. Si se aprecia el peso, la pérdida es de 8.3 %). Puede promoverse activamente las cualidades de seguridad e inocuidad de los productos, asociándolos con la propia marca.

Las Certificaciones Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad, Agroalimentaria (SENASICA), El sistema de Certificación de producto de Primus Laboratorios de México están diseñadas para verificar la calidad de productos agrícolas bajo la reglamentación de México Calidad Suprema y como Organismo de Certificación está acreditado ante La Entidad Mexicana de Acreditación, con el número 52/11.

PRIMUS LAB, GAP y BIO, CCOF, permiten diferenciar la marca de las de otros competidores. El diferencial de margen de utilidad permite generar ventaja competitiva. Una mayor diversificación de mercados, permite a la empresa tomar ventaja de las disrupciones de suministros de otras ubicaciones productoras y obtener mejores márgenes.

Un sistema de información permitirá integrar las operaciones y recursos de la empresa en un ente con mayor agilidad y precisión de sus metas. El excelente producto + excelente servicio permite potencializar la certificación ISO 14001.

Tabla III. Conceptualización de análisis FODA.

OPORTUNIDADES-O		AMENAZAS-A	
O1	Sistema de Recursos de la empresa (ERM)	A1	Mas tratados de libre comercio
O2	Protección del mercado local	A2	Plagas
O3	Tipos de cambio de los diferentes países	A3	Climas
O4	Certificación "BIO" Agricultura biológica	A4	Cierre de fronteras o de líneas internacionales
O5	Preocupación de calidad y seguridad de los productos	A5	No productos transgénicos
O6	Integración Área Económica Europea	A6	Bajo crecimiento económico mundial
O7	Reforma laboral y salarios	A7	Demoras o detenciones en la aduana (hold off sale)

FORTALEZAS-F					
F1	Integración vertical con productores	F1+O1	Pueden coordinarse planeación de producción y calendarios de temporadas de productos con base en información de ventas y bases de datos públicas.	F1+A1	Contar con portafolio diversificado y plan de continuidad de operaciones para proveedores en caso de contingencia.
F2	Integración vertical con clientes				
F3	Marca propia	F3+O4, O12	Publicitar las técnicas de agricultura biológica (GAP) y certificaciones de agricultura biológica (BIO), como diferenciación de productos.		
F4	Amplio conocimiento de mercado			F4+A2	El uso de preventivos y técnicas agrícolas amigables al ambiente permite reducir los riesgos agrícolas, con un programa continuo de capacitación al productor.
F5	Certification Food and Drugs Administration (FDA)			F5+A7, A10	El conocimiento de procesos y requerimientos de las entidades gubernamentales permite prever y gestionar anticipadamente posibles demoras y retenciones en aduanas.
F6	Servicio personalizado al cliente	F6+A5	La combinación de excelente producto + excelente servicio, será potencializada con un programa de capacitación continua de empleados, así como certificaciones (ISO 14000), y a productores.	F6+A1	En un clima de mayor competitividad internacional, los servicios agregados al producto, como parte de una cultura organizacional que implica la satisfacción del consumidor final y distribuidores, permite diferenciar la empresa.
F7	Surtido y variedad en el portafolio de agro productos			F7+A7	Varietades específicas de productos agrícolas son vulnerables a diferentes tipos de plagas y otras amenazas biológicas. El conocimiento del producto, redundante en una mejor gestión ante autoridades aduaneras y fitosanitarias.
F8	Logística integrada horizontal	F8+O10	La compañía hermana de comercializadora, permite programar embarques y tener capacidad de respuesta ante pedidos especiales del cliente.	F8+A4	La parte más sensible es el tráfico aéreo. Los cierres son parte inevitable del panorama. Un socio logístico de alta calidad, permitirá realizar entregas en el mercado destino.
F9	Amplio conocimiento de preservación del producto.				
F10	Liderazgo	F10+O7	Existe una fuerte congruencia entre los valores y la actuación de la compañía. Se comunica y espera que los empleados también se adhieran a elevadas normas éticas en el negocio.		
F11	Asistencia técnica a productores.				
DEBILIDADES-D					
D1	Alto número de competidores	D1+O9	Competir en segmento de mercado con un mayor margen, mercados geográficos menos competidos y/o con mejores márgenes, o combinación de ambas estrategias.	D1+A5	
D2	Rivalidad muy pronunciada entre competidores			D2+A7	No existe integración en el sector. Un modelo de alianza con proveedores y clientes para calidad en producto y servicios de valor, permitirá explotar nuevas estructuras organizacionales y sinergias productivas.
D3	Poca diversificación de mercados		Los diferenciales de precio entre economías, dependiendo de su recuperación económica, presentan oportunidades para entrar a nuevos mercados.	D3+A2, A3	Una mayor diversificación de mercados, permite a la empresa tomar ventaja de las disrupciones de suministros en otras ubicaciones productoras y obtener mejores márgenes.
D4	Garantías al cliente	D4+O7	Nuevas formas de compensación, basadas en productividad y calidad, permitirán asegurar estándares de calidad y servicio al cliente.	D4+A8	Las buenas prácticas agrícolas (GAP), conservan el recurso para seguir produciendo, permiten garantizar el abasto a largo plazo y calidad nutricional en el producto ofertado al consumidor final.

D5	Información de Relaciones con el Cliente			A1+D5	
D6	No posee certificaciones formales	D6+O4,O9	Certificaciones GAP y BIO permiten diferenciar la marca de las de otros competidores. El diferencial de margen de utilidad permite generar ventaja competitiva.	D6+A5	Ya que la empresa no comercializa productos GMO, puede usarse como punto de venta de los productos en el portafolio.
D7	No posee personalidad jurídica propia (S.A.)				
D8	Existe poca promoción de la empresa y los productos.				
D9	Poca efectividad de las Tec. Información y Comunicación	D9+O1	Un sistema de información a la medida permitirá integrar las operaciones y recursos de la empresa en un ente con mayor agilidad y precisión de sus metas.	D9+A11	Un sistema de información empresarial (ERM) que permita conocer anticipadamente tendencias y variaciones en oferta, demanda y precios de los principales agro productos de nuestro portafolio.
D10	Poca capacitación a los empleados.	D10+O7	La capacitación debe verse como una forma de compensación adicional al empleado. Esto disminuirá índices de rotación y permitirá incrementar la productividad del capital humano.		
D11	Maneja productos perecederos con corta vida de anaquele.				

Existe una fuerte congruencia entre los valores y la actuación de la compañía. Se comunica y espera que los empleados también se adhieran a elevadas normas éticas en el negocio.

ESTRATEGIAS F-O (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

1. Pueden coordinarse planeación de producción y calendarios de temporadas de productos con base en información de ventas y bases de datos publica se necesita software (6000 dólares), reuniones mensuales con productores de 4 horas (6,000 pesos), planeador (8,000 pesos) comprador (8,000 pesos mensuales). COSTO ALTERNATIVA 1. \$ 31,000 dólares.

2. Publicitar las técnicas de agricultura biológica (GAP) y certificaciones de agricultura biológica (BIO), Las Granjas Orgánicas Certificadas de California (CCOF) como diferenciación de producto.

- Publicitar por cada diseño de trípticos (3,000 dólares) servicios de optimización de búsqueda por internet (136.56 dólares anuales), crear página de internet 1,800 dólares anuales).

- Publicidad por internet 1 dólar por clic (10,000 clientes), 10,000), asesoría externa para diseño de software y para diseño gráfico (6,00 dólares al año). *OutSoforsi* (7000 pesos) tiempo en 30 días.

COSTO ALTERNATIVA 2. \$ 4,836.56 dólares (<http://www.godaddy.com>, 2013).

3. El excelente producto + excelente servicio será potencializada para una certificaciones ISO 14000.

- Tiempo estimado de 6 a 12 meses se requieren 10 empleados, también un sistema de información (6,000 dólares por año).
- Costo de certificación \$ 18,000 dólares por año.

COSTO TOTAL ALTERNATIVA 3. \$ 24,000 dólares.

4. La comercializadora maneja una empresa transportista *Camila Trucking*, que le permite programar embarques y tener capacidad de respuesta ante pedidos especiales del cliente. Costo 50 dólares por *pallet*, con la competencia 75 dólares por pallet (ahorro 25 dólares) por pallet 52X24X25.

AHORRO ALTERNATIVA 4. \$ 31,200 dólares anuales.

5. Se creara una alianza con los proveedores para garantizar la calidad de los productos incluso antes de ser transportados. Se harán visitas para constatar la calidad de producción.

\$ 8,000 pesos mensuales x 2 inspectores.

COSTO ALTERNATIVA 5. \$ 16,000 pesos mensuales.

NO CUANTIFICABLE

ESTRATEGIAS D-O (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)

6. Competir en segmento de mercado con un mayor margen, 5 % actual.

Diversificación geográfica.

7. Los diferenciales de precio entre economías,

- Si se deprecia el peso, el 1 peso contra el dólar, 8.3%. Si se aprecia el peso, la pérdida es de 8.3%.

8. Nuevas formas de compensación, basadas en productividad y calidad, permitirán asegurar estándares de calidad y servicio al cliente.

COSTO ALTERNATIVA 8. N/D.

9. Pueden Promoverse activamente las cualidades de seguridad e inocuidad de los productos, asociándolos con la marca propia.

COSTO ALTERNATIVA 9. Total = \$ 4,936.56 dólares.

10. Certificaciones GAP y BIO permiten diferenciar la marca de las de otros competidores. El diferencial de margen de utilidad permite generar ventaja competitiva.

COSTO ALTERNATIVA 10. \$ 6,000 dólares por año.

11. Un sistema de información a la medida permitirá integrar las operaciones y recursos de la empresa en un ente con mayor agilidad y precisión de sus metas.

COSTO ALTERNATIVA 11. Total = 6,000 dólares.

ESTRATEGIAS F-A (FORTALEZAS – AMENAZAS)

12. Contar con un portafolio diversificado y plan de contingencia de operaciones para proveedores en caso de contingencia.

13. El uso de preventivos y técnicas agrícolas amigables al ambiente permite reducir los riesgos agrícolas, con un programa de asistencia técnica a los proveedores.

14. El conocimiento de procesos y requerimientos de las aduanas permite prever y gestionar anticipadamente posibles demoras y retenciones.

15. Promociones electrónicas con una lista de suscriptores electrónicos, que publicite las promociones y ofertas del mes 2 veces al mes.

16. Variedad específicas de productos agrícolas son vulnerables a diferentes tipos de plagas y otras amenazas biológicas. El conocimiento del producto, redunda en una mejor gestión ante autoridades aduanales y fitosanitarias.

17. La parte más sensitiva es el tráfico aéreo. Los cierres son inevitables del panorama. Un socio logístico de alta calidad, permitirá realizar en el mercado destino en tiempo.

ESTRATEGIAS D-A (DEBILIDADES – AMENAZAS)

18. No existe integración en el sector. Un modelo de alianza con proveedores y clientes para calidad en productos y servicios de valor, permitirá explotar nuevas estructuras organizaciones y sinergias productivas.

19. Una mayor diversificación de mercados, permite a la empresa tomar ventaja de las disrupciones de suministro en otras ubicaciones productoras y obtener mejores márgenes.

20. Las buenas prácticas agrícolas el (GAP), conservan los recursos esenciales, agua y suelo, Las Granjas Orgánicas Certificadas de California (CCOF) para seguir produciendo, permiten garantizar el abasto a largo plazo y calidad nutricional en el producto ofertado al consumidor final.

21. Ya que la empresa no comercializa productos Organismo genéticamente modificados (GMOs), puede usarse como punto de venta de los productos en el portafolio.

22. Un sistema de información empresarial (ERM) que proporcione información anticipadamente de las variaciones en la oferta, demanda y precios de los principales agro productos del portafolio de la empresa.

23. ERM, que ayude a identificar anticipadamente tendencias y variaciones de oferta, demanda y precios de los principales agro productos del portafolio que maneja la empresa.

1.6 Análisis de la industria o sector

Baja Fields Produce de acuerdo a la actividad que desarrolla se encuentra dentro del sector real y a su vez en el sector primario o agropecuario es el sector que obtiene el producto directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación, que se puede definir como una agrupación de

actividades económicas dentro de las cuales se encuentran las actividades del sector primario, secundario y algunas actividades del sector terciario.

Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca (SAGARPA, 2103). Entre más exigencias hay entre cliente y proveedor, donde inicia con aspectos tangibles (calidad, presentación, inocuidad, sabor, color, tamaño, textura) hacia los aspectos no tangibles del producto (confianza en la marca, prestigio, diferenciación, exclusividad, novedad), las relaciones con el cliente evolucionan con el tiempo.

Estos cambios pasan de una función utilitaria o funcional (como porque necesito nutrirme) a una función hedonista (consumo esta comida para nutrirme y para satisfacer mis sentidos u holística (consumo esta comida para nutrirme y para hacer el mundo un poco mejor) (Anderson, Pearo, & Widener, 2008), (Falk, Hammerschmidt, & Schepers, 2009).

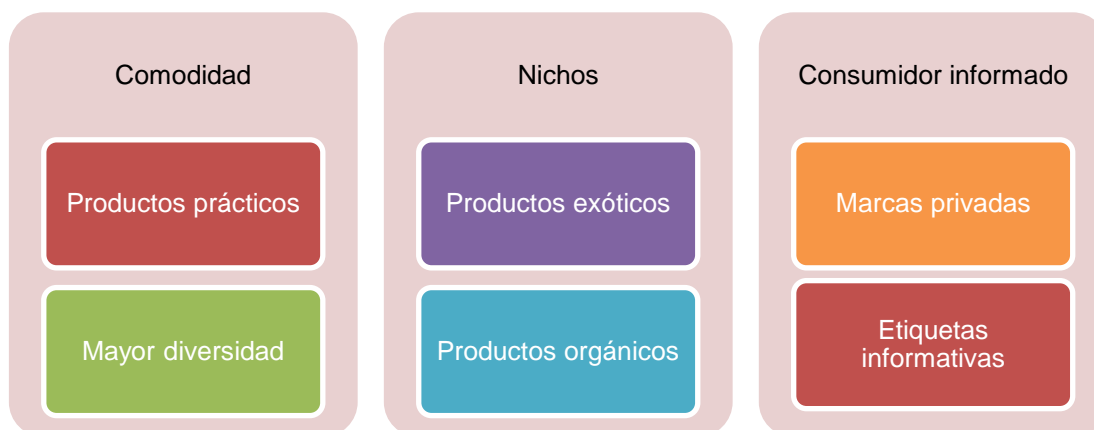
Los consumidores finales de agro productos manifiestan diversas tendencias que siguen cambiando sus hábitos de consumo:

Comodidad: Los consumidores exigen productos que sean fáciles de preparar y consumir, a la vez que requieren cada vez más diversidad.

Nichos: Demanda de productos exóticos y orgánicos crece a tasas aceleradas en algunos casos superiores al 10% anual (Réviron & Chappuis, 2005), (Baker, 2001).

Consumidores Informados: Estos desean saber cada vez mas de donde viene su comida, que propiedades poseen, riesgos, así como otra información que le brinde seguridad al consumir. En respuesta a esto, las empresas detallistas manejan más marcas propias o privadas y etiquetas de información para sus clientes.

Diagrama 2. Conceptualización de análisis de la industria.



Fuente: Elaboración propia basada en (Réviron & Chappuis, 2005), (Baker, 2001).

Tabla IV. Productos de la competencia.

Competencia
Del Cabo, S. A de C.V. competidor más fuerte e intermediarios, anexo encontrara un listado de todas las empresas que se consideran competencia que enlistarla en esta tabla faltaría espacio.
Proveedores
Quimical, S.A. de C.V., Casa Ferrocos, S. A., Fertilizantes Tepeyac, S.A. de C.V., I.C.A.S.A., Agroacosta, S. A., Fertilizantes del Norte, S.A. de C.V. entre los más comerciales.
Mercado
Estados Unidos (Nueva York, San Francisco, Las Vegas, San Antonio) y Europa (Grupo selecto EFTA – Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia).
Mercado Meta
A organizaciones de productores, mayoristas, minoristas, procesadoras y detallistas, a todo el consumidor que se preocupe sanidad y calidad de productos conocedores de las propiedades de la comida gourmet y/o orgánica de especialidades.

Fuente: Elaboración propia basada en las competencia y proveedores.

1.7 Producto y/o servicio de la Empresa

Los productos que maneja la comercializadora actualmente son agro productos orgánicos y convencionales, que se exportan al mercado de Estados Unidos.

1. Especias
2. Frutas y verduras de temporadas,
3. Hortalizas de especialidad
4. Agro productos gourmet
5. Agro productos étnicos y culturalmente asociados a México.

Tabla V. Productos de del portafolio de la empresa para exportación.

PRODUCTO FRESCO	VARIETADES	PESO
1. CALABAZA	Squash mexican, yellow star squash	22 lbs por caja
2. PEPINO PERCIANO	Persian cucumber	22 lbs por caja
3. EJOTE	Fresh green beans, yellow wash beans	10 lbs por caja
4. NOPAL	Nopales leave	40 lbs por caja
5. CHICHARO	Snow peace, snap peace	10 lbs por caja
6. BETABEL	Red beet, gold beet, candi beet	25 lbs por bolsa
7. ZANAHORIAS	Purple carrot, orange carrot, red carrot	5 lbs por bolsa
	white carrot, yellow carrots peeled	10 bolsas por caja
HIERBAS (ESPECIES)		
1. ALBACAR	Nufar basil, opal basil, lemon basil	10 lbs por caja
2. MENTA	Mint	10 lbs por caja
3. OREGANO	Oregano	10 lbs por caja
4. DIL	Dill	10 lbs por caja
5. CHIVES	Cebollino	10 lbs por caja
6. SALVIA	Sage	10 lbs por caja
7. MEJORANA	Mejorana	10 lbs por caja
8. TOMILLO	Thyme shyme	10 lbs por caja
9. TARRAGON	Tarragon	10 lbs por caja
10. ROMERO	Rose mary	10 lbs por caja

Fuente: Elaboración propia de productos que se ofertan (portafolio de productos).

Diagrama De cómo se divide un producto.



Fuente: Elaboración propia de lo que se requiere de un producto.

Diagrama De los aspectos que se cuida para producir alimentos de alta calidad es lo siguiente:



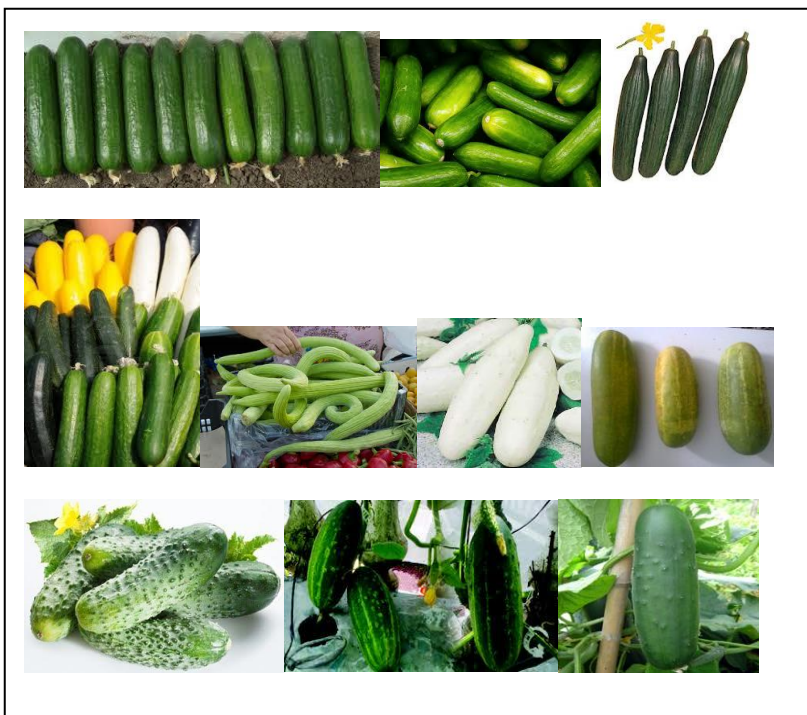
Fuente: Tomada de información presentada por SENACICA, 2012.

Ilustración 4. Diferentes variedades de calabazas.



Fuente: Elaboración propia de Central de Abastos de Los Ángeles.

Ilustración 5. Distintas variedades de pepino.



Fuente: Elaboracion propia de Central de Abastos de Los Ángeles.

Ilustración 6. Variedad de ejotes.



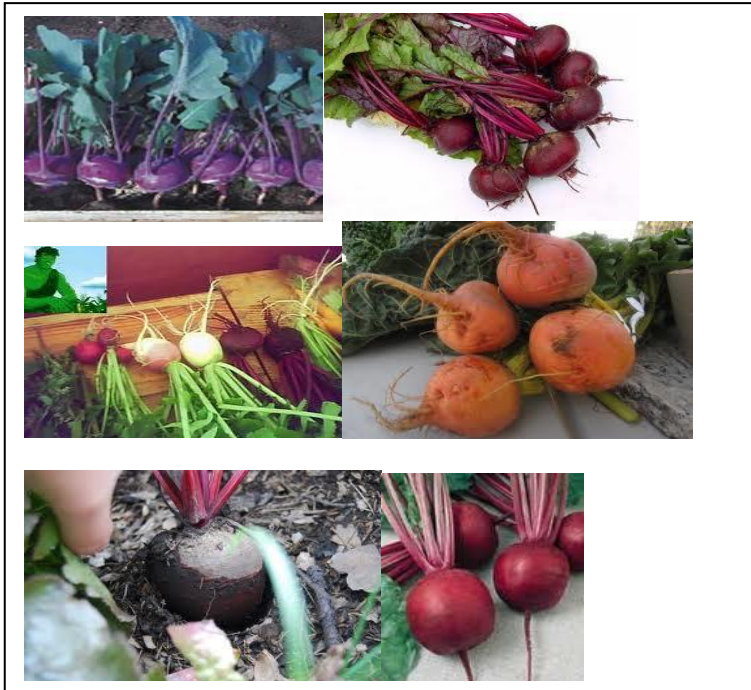
Fuente: Elaboración propia de Central de Abastos de Los Ángeles.

Ilustración 7. Diferentes variedades de nopal.



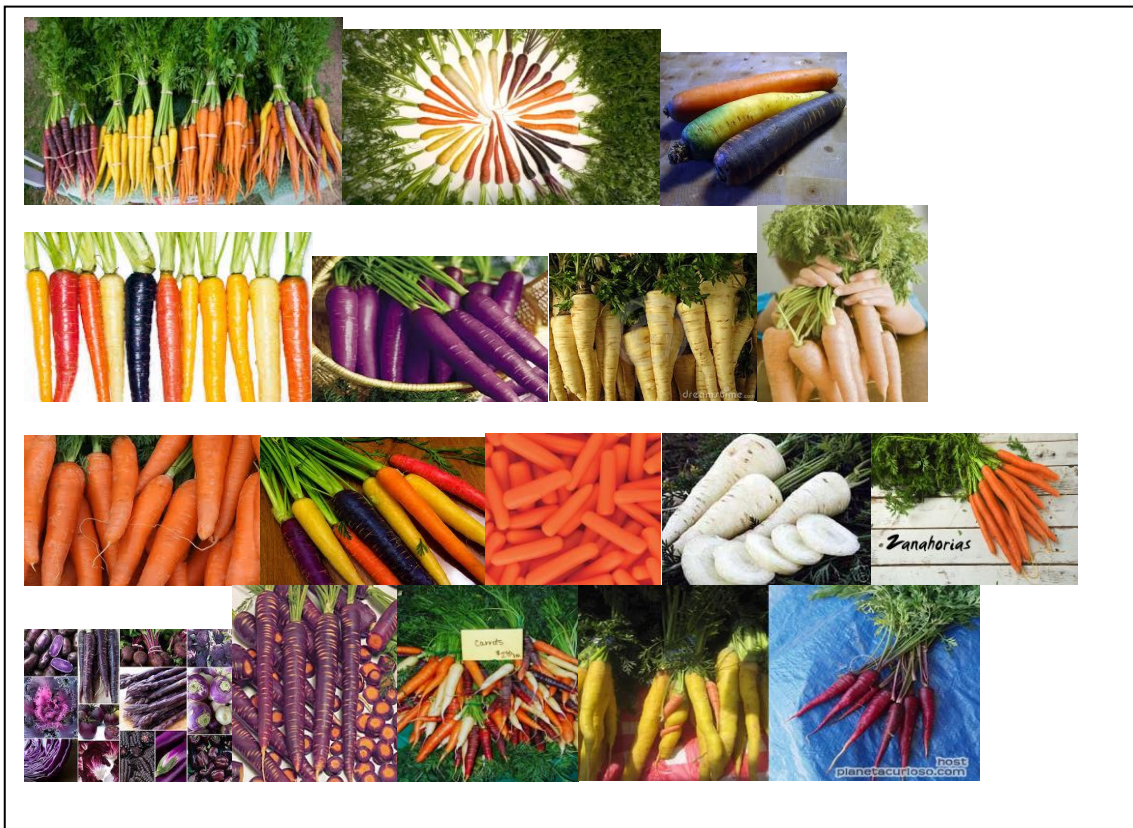
Fuente: Elaboración propia de recopilación de fotos de varios ranchos, 2013.

Ilustración 8. Diversidad de betabel.



Fuente: Elaboración propia de Central de Abastos de Los Ángeles, 2013.

Ilustración 9. Variedad de Zanahoria.



Fuente: Elaboración propia de Central de Abastos de Los Ángeles, 2013.

Ilustración 10. Vista de área agrícola de la Planta de albahaca.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Ocimum basilicum denominada vulgarmente como **albahaca** o **alhábega**, es una hierba aromática anual de la familia de las lamiáceas nativa de Irán, India y otras regiones tropicales de Asia, que lleva siendo cultivada varios milenios como perenne en climas tropicales, de crecimiento bajo (entre 30 y 130 cm), con hojas opuestas de un verde lustroso, ovales u ovadas, dentadas y de textura sedosa, que miden de 3 a 11 cm de longitud por 1 a 6 cm de anchura.

Emite espigas florales terminales, con flores tubulares de color blanco o violáceo las cuales, a diferencia de las del resto de la familia, tienen los cuatro estambres y el pistilo apoyados sobre el labio inferior de la corola. Tras la polinización entomófila, la corola se desprende y se desarrollan cuatro aquenios redondos en el interior del cáliz bilabiado (Diccionario de Lengua Española, 2011).

Ilustración 10. Vista de área agrícola de la planta de menta.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Menta es el nombre común de aproximadamente 25 especies perennes del género *Mentha* de la familia *Labiatae*, la más común de las mentas es la hierbabuena (*mentha spicata* ó *Mentha x gracilis*), la cual tiene olor fuerte y se utiliza en dulces, gomas de mascar, tés de hierbas y otros productos, es un género de plantas herbáceas vivaces, perteneciente a la familia de las Lamiaceae (lamiáceas o labiadas), que se divide en diferentes especies e híbridos, entre los que figura la variedad hierbabuena (*Mentha Spicata*).

Se incluye entre las hierbas aromáticas de mayor difusión y es apreciada por su característico aroma refrescante. Es utilizada en gastronomía, así como en otros usos como el farmacéutico. Son plantas herbáceas perennes y aromáticas que alcanzan una altura máxima de 120 cm aproximadamente. (Diccionario de la Lengua Española, 2011)

Ilustración 11. Vista de área agrícola de la planta de orégano.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Del latín *origānum*), planta herbácea vivaz, de la familia de las Labiadas, con tallos erguidos, prismáticos, vellosos, de cuatro a seis decímetros de altura, hojas pequeñas, ovaladas, verdes por el haz y lanuginosas por el envés, flores purpúreas en espigas terminales, y fruto seco y globoso. Son las hojas de esta planta las que se utilizan como condimento tanto secas como frescas, aunque secas poseen mucho más sabor y aroma.

La planta forma un pequeño **arbusto** achaparrado de unos 45 cm de alto. Los **tallos**, que a menudo adquieren una tonalidad rojiza, se ramifican en la parte superior y tienden a deshojarse en las partes más inferiores. Sus propiedades han sido ampliamente estudiadas, siendo las más importantes su actividad antioxidante, antimicrobiana y en estudios bastante primarios, antitumoral, antiséptica y también se la considera tónica y digestiva (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 12. Vista de área agrícola de la planta de Dill.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

El **eneldo** (*Anethum graveolens*) es una planta herbácea anual perteneciente a la familia de las apiáceas. Se tiene mención de ella desde la antigüedad. Es oriunda de la región oriental del mar Mediterráneo, donde hoy abunda. Sus hojas y frutos son usados en cocina como condimentos, y sus semillas se emplean en la preparación de ciertas infusiones con fines terapéuticos, es una planta herbácea anual.

Es aromática, mide de 30 a 45 cm, y excepcionalmente llega a más de un metro de altura. El tallo es verde, fistuloso, pero con abundante médula blanca y con finas estrías verdes y blancas, se ramifica en la punta y sostiene un gran número de umbelas planas de 10–20 radios, con brillantes flores amarillas que salen a mediados del verano. Las hojas son extremadamente finas, semejantes a plumas, de color verde oscuro y con un sabor que recuerda el del perejil (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 13. Vista de área agrícola de la planta de Chives.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Allium schoenoprasum, también conocido como cebollino, cebolla de hoja, ciboulette, xonacátl (en el sur de México), cebolleta, cebollín o cebollino de ajo, es una hierba de la familia de las aliáceas, de la que se utilizan sólo las hojas picadas como hierba aromática, su bulbo tiene un sabor muy similar al de la cebolla blanca o común pero de menores dimensiones y que no se consume.

El cebollino es rico en vitamina A, B y C (de la que contiene hasta 130,5 mg por 100 gramos de hierba fresca). Su aporte proteico y lipídico es escaso, de sólo 27 kCal/100 g. La alicina que contiene es un potente agente antibacteriano y puede usarse tópicamente como desinfectante y fungicida, aunque resulta menos efectiva que el ajo y la cebolla por su inferior concentración (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 14. Vista de área agrícola de la planta de Salvia.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Officinalis, conocida popularmente por su uso en gastronomía, como planta ornamental y medicinal. Es el género más numeroso de la familia de las lamiáceas, con 700 a 900 especies de arbustos, herbáceas perennes y anuales.

Los tallos son típicamente angulares, característicos de la familia Lamiaceae, con hojas enteras, aunque también pueden ser dentadas o pinnadas. Los tallos florales producen pequeñas brácteas diferentes a las hojas basales en algunas especies estas brácteas son muy llamativas. Incluyen hierbas anuales, bienales y perennes, así como subarbustos leñosos (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 15. Vista de área agrícola de la planta de Mejorana.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Origanum majorana, comúnmente llamada mejorana o mayorana, es una hierba perenne de la familia lamiaceae, cultivada por su uso aromático, que recuerda al pino y a los cítricos. Esta hierba aromática se utiliza como ingrediente para aromatizar distintas elaboraciones coquinarias, sola o en combinación con otras hierbas o especias.

Se puede consumir fresca o seca y su uso está muy extendido en el entorno del Mediterráneo. Es un ingrediente común en el aderezo de salchichas, quesos y en las salsas de la cocina italiana (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 16. Vista de área agrícola de la planta de Tomillo.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Del latín (*thymus*) planta perenne de la familia de las labiadas, muy olorosa, con tallos leñosos, derechos, blanquecinos, ramosos, de dos a tres decímetros de altura, hojas pequeñas, lanceoladas, con los bordes revueltos y algo peciolados, flores blancas o róseas en cabezuelas laxas axilares. Es muy común en España, y el cocimiento de sus flores suele usarse como tónico y estomacal.

Tiene olor muy agradable y se emplea como condimento, sobre todo en el adobo o aliño de las aceitunas. Las especies del género son plantas perennes, herbáceas y algunas subarborescentes que pueden alcanzar 40 cm de altura, con tallos normalmente leñosos y finos (Diccionario de la Lengua Española, 2011)

Ilustración 17. Vista de área agrícola de la planta de Tarragon.



Fuente: Elaboración propia de fotos tomadas del rancho, 2011.

Artemisia dracunculus fue descrita por Carlos Linneo y publicado en *Species Plantarum*. En la edad media esta planta era conocida en algunos países como *tragonia* y *tarchon* (posiblemente por su origen griego: τάρχων, *tarjón*), siendo de creencia general que provenía del idioma árabe cuyo nombre es *tarkhun* (طرخون). Este puede ser el origen etimológico de la palabra en castellano estragón o tarragona.

Se usa en digestiones pesadas, regulación de los períodos menstruales, en meteorismo, hipo, anorexia e inapetencia alimenticia. La raíz también ha sido utilizada de forma tópica en mordeduras de perros y serpientes, las hojas frescas tienen uso en dolores artríticos y prevención de accidentes vasculares (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

Ilustración 18. Vista de área agrícola de la planta de Romero.



Ilustración 19. Vista de área agrícola. Elaboración propia de fotos tomadas en el rancho del Romero, 2011.

Del latín (*ros maris*), arbusto de la familia de las Labiadas, con tallos ramosos de un metro aproximadamente de altura, hojas opuestas, lineales, gruesas, coriáceas, sentadas, enteras, lampiñas, lustrosas, verdes por el haz y blanquecinas por el envés, de olor muy aromático y sabor acre, flores en racimos axilares de color azulado y fruto seco con cuatro semillas menudas.

Rosmarinus officinalis, el romero, es una especie del género *Rosmarinus* de la familia Lamiaceae, cuyo hábitat natural es la región mediterránea (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

¿Qué busca el consumidor en productos perecederos?

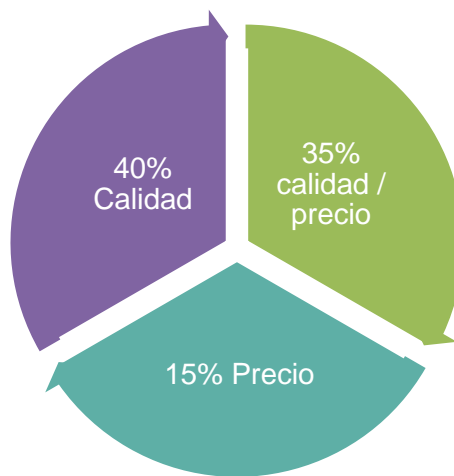


Gráfico 8. Fuente: Tomada de datos de FEPEX, 2005.

Estrategias de diferenciación

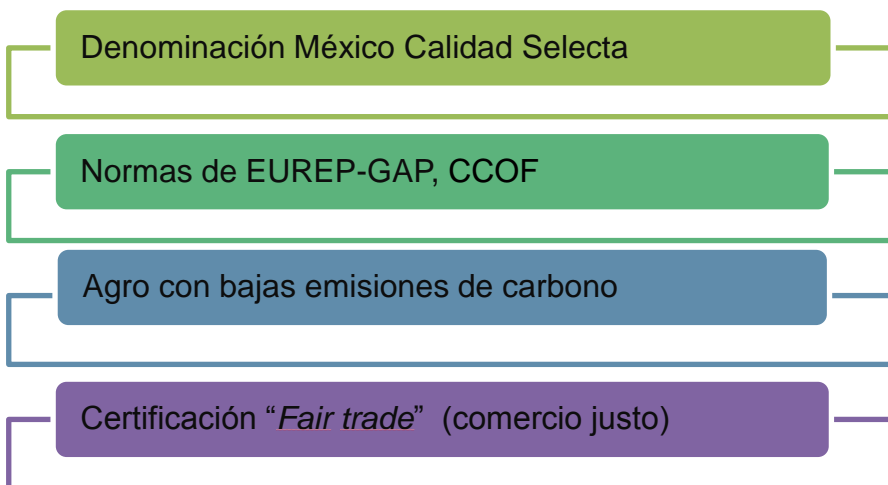


Gráfico 9. Elaboración propia de certificaciones que se deben cumplir

Estructura de la Industria

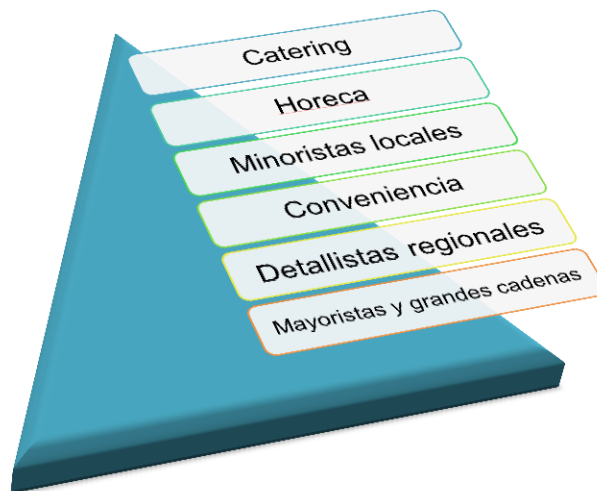


Diagrama 3. Elaboración propia de las cadenas de los mercados existentes en Europa, 2011.

1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental

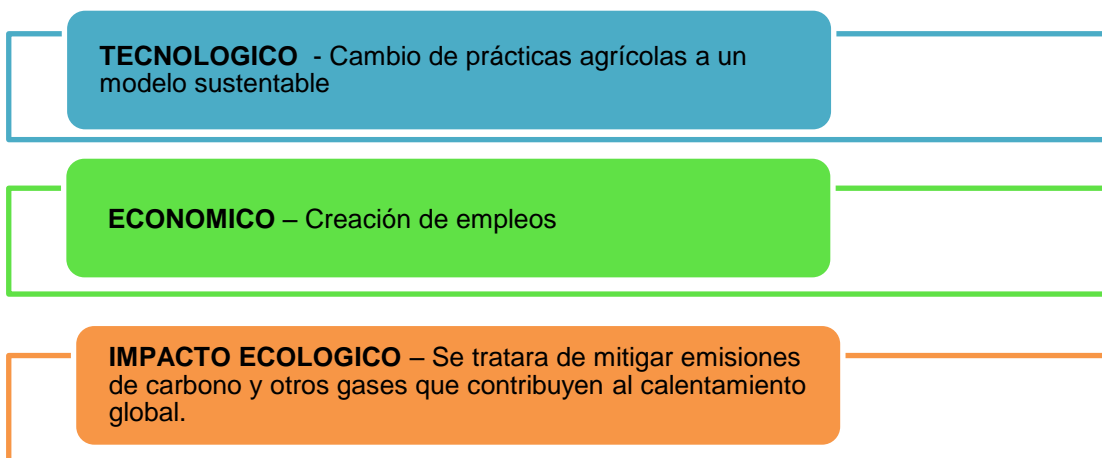


Diagrama 4. Elaboración propia de Diferentes impactos que se deben cumplir.

Tecnológico:

Cambio de prácticas agrícolas a un modelo sustentable.

Económico:

Creación de empleos.

Ambiental:

Las buenas prácticas agrícolas, cuidar la degradación de suelos, aplicación de fertilizantes amigables con el medio ambiente, obteniendo certificación orgánica tanto la de EUROGAP como Certificación "BIO" Agricultura Biológica, Se reitera el selecto grupo de nicho de mercado ofreciendo solo productos de alta calidad y sanidad de especialidades orgánica y/o convencional, manejando buenas prácticas agrícolas tanto la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) como (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP) Buenas Prácticas Agrícolas EurepGAP.

Las Granjas Orgánicas Certificadas de California (CCOF), contando con productos permitidos y autorizados orgánicos, prevenir futuras plagas y productos que no perjudiquen en la salud y el medio ambiente. Se tratara de mitigar emisiones de carbono y otros gases que contribuyen al calentamiento global.

Capítulo 2. El mercado

El mercado está conformado por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio a través del comportamiento de oferta y demanda (Fischer & Espejo, 2011).

El análisis de mercado es un elemento sumamente importante y destaca dentro de un Plan de negocios, pues en él radica la detección de oportunidades de negocio, la correcta identificación de los mercados internacionales, el diseño o adaptación del o de los productos y/o servicios para su exportación, así como la generación del pronóstico de la demanda, por lo tanto de las ventas que son en concreto los ingresos esperados de toda empresa.

Para desarrollar y llevarlo a la práctica es necesario tomar una serie de decisiones, lo que constituye tanto un arte como una ciencia. Tradicionalmente, un “mercado”, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender. Para ello es necesario evaluar y en su caso emplear la llamada “mezcla de mercadotecnia” cuya misión es hacer realidad las ventas (BANCOMEXT, 2012).

Los economistas definen como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de producto (Kotler & Lane Keller, Dirección de marketing, 2012).

La zona de Ensenada (Maneadero y Valle de San Quintín) significa una oportunidad de poder exportar productos con calidad, por la ubicación geográfica y condiciones climáticas que ayudan a tener una ventaja competitiva a nivel internacional, ya que muchas de las empresas del Valle exportan a Los Estados Unidos, lo cual garantiza que se reúne los requisitos y las exigencias del mercado internacional misma que demandan el mercado europeo.

2.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso sistemático, de recopilación e interpretación de hechos y de datos que sirven a la dirección de una empresa

para la toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado (Fischer & Espejo, 2011).

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, definir las oportunidades y los problemas de mercadeo como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadotecnia, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso, para la toma de decisiones adecuada en el momento oportuno y preciso (Kotler & Lane Keller, Dirección de marketing, 2012).

La investigación que se utilizará en el siguiente proyecto, será de tipo CUANTITATIVA, ya que se llevara a cabo la recolección de datos para comprobar la viabilidad del proyecto, con base a la medición numérica y al análisis estadístico. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y de acuerdo a ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Además no se debe olvidar que la finalidad del presente trabajo es precisamente analizar la factibilidad financiera, conocer la demanda actual y potencial de los productos agrícolas y las oportunidades de mercado para la producción, empaque y comercialización de productos agrícolas, de esta manera establecer estrategias de marketing para agroproductos orgánicos y convencionales, con la finalidad de llegar a al mercado meta.

Para ello, se estableció contacto con personas de la Secretaria de Agricultura y Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), con el Ing. Jaime Solorzano Lozano (Oficial Fitosanitario Autorizado), se proporcionó información relevante en cuestión a Servicio Nacional de Sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria (SENASICA) y la relación que mantiene con SAGARPA, en cuestión de inspección de Fitozoosanitarios, breve explicación

de quien debe aplicar los requerimientos, formatos, directorio de productores que cuentan con certificaciones y el vínculo entre ambos.

Otra de las dependencias que se visitó fue Secretaria de Fomento Agropecuario (SEFOA), Lic. Francisco Rodríguez F. encargado de dar asesoría en el área de desarrollo empresarial del campo, que se requieren para poder exportar dependiendo el mercado deseado, quien proporcionó un directorio de las empresas que actualmente están exportando.

Así como también la Sra. Bertha Alicia Barrios P. encargada de la oficina, apoyó al proyecto, por medio de la Unión Agrícola Regional de Productores de Legumbres de la Costa del Estado de Baja California con sus líderes de zona en Maneadero representado por Raymundo Carrillo Huerta y en San Quintín con el Sr. Rodrigo Navarro Peralta, proporcionando información acerca de la condiciones en las que se encuentra la zona actual y proporcionando el directorio de los miembros activos.

En la Agencia Aduanal Rodríguez, en donde se apoya la empresa para realizar las exportaciones debidamente documentadas, cumpliendo con los requerimientos que solicita el mercado meta. Así como contar con el respaldo de la etiqueta y registro ante por Food and Drug Administration FDA, por medio de Food Facility Registration (FFRM) en donde se otorga un número para identificación del producto que entra a Los Estados Unidos para saber su procedencia y si cumple con las normas establecidas. Entre otros, guías comerciales para exportación.

Cabe mencionar que se debe cumplir con las norma de inocuidad y calidad en los productos de la lista de productos agrícolas admisibles en los Estados Unidos, que otorga FDA, así como los límites máximos de residuos de fruta y hortalizas anexos al mismo registro.

Otro apoyo es Cámaras de la industria como es Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en el programa de PYME COMPETITIVA, ofrecido por el Instituto de Baja California para la Calidad A.C. (IBCC),

registrado ante la Secretaría de Economía (SE) y Gobierno del Estado (GobBC), en donde la empresa cuenta con un sello de distinción a nivel Estado, garantizando la calidad de los productos y/o servicios de las mismas inscritas a dicho programa, equivale a una certificación nacional.

Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos (Kotler & Lane Keller, Dirección de marketing, 2012). Una metodología convencional utilizada por varios expertos en la investigación de mercados es la que a continuación se menciona y utilizará para este estudio.

Investigación preliminar

Se refiere a una investigación previa que permita inicialmente conocer de manera directa el benchmarking (Acosta, 2005), como viene funcionando negocios similares a este proyecto como información útil en aplicar a este plan de negocios de la comercialización de agroproductos orgánicos y convencionales de Maneadero y del Valle de San Quintín.

Estar involucrado en producción orgánica, otorga cierta exposición por ser algo novedoso, la gente preguntará sobre lo que está haciendo como son, investigadores que desean estudiar un proyecto, una serie de falsos compradores, productores que desean unirse, autoridades que desean una contribución y estudiantes que quieran efectuar una pasantía.

También pueden llegar, ya sea de manera anunciada o no, inspectores de organismos de certificación que desean ver sus instalaciones y los archivos anuales, esto lo mencionan los actores (Elzakker & Eyhorn, 2010), ya que es un tema innovador y que no se cuenta con mucha información al respecto, el mercado orgánico ofrece muchos beneficios.

En Ensenada son contadas las empresas que se dediquen a la producir productos orgánicos, por los requerimientos y por ser costoso mantener una certificación, pero cada vez está incrementando la tendencia a consumir productos libres de pesticidas, de nueva tecnología, como lo es la agricultura

protegida (micro túneles, mayas e invernaderos), que el productor se preocupa más en ser competitivo, brindando y cuidando el entorno ambiental, aplicando pesticidas y productos libres químicos admisibles, para no perjudicar la salud del consumidor.

En campo el área agrícola está evolucionando, siendo más consciente y haciendo buen uso de las buenas prácticas agrícolas, así como producir alimentos de calidad, nutritivos y sanos, que no se han venido practicando, tal vez por desconocimiento o por falta de recursos y son factor clave para la penetración a los mercados internacionales.

Se subraya que, se está diseñando esta investigación para analizar la factibilidad financiera, las oportunidades de mercado para la producción, empaque y comercialización de productos Agrícolas orgánicos y convencionales de especialidades de San Quintín y de Maneadero, mismos que la empresa está produciendo para comercializar específicamente con productores que ya están exportando.

Conocer la demanda actual y potencial de los dichos productos, para crear un empaque, saber si se pueden rentar superficies para siembras y crear la comercializadora de productos agrícolas para Estados Unidos y Europa, en donde se está cayendo en un pozo de oportunidad y que no lo se ha aprovechado, perdiendo el costo beneficio de las exportaciones mexicanas.

Caracterización del bien o servicio

Dado que se tiene que iniciar una investigación de mercados es impredecible describir perfectamente el bien o servicio objeto de la investigación. Cabe mencionar que hay productos que no es que perjudiquen la salud o que no sean amigables al medio ambiente, sino que con el paso del tiempo el ramo agrícola se ha venido especializado a tal grado se tiene más cuidado en las medidas de seguridad tanto de sanidad como de protección al medio ambiente y a la degradación de suelos que antes no se tomaban en cuenta, eso quiere

decir, que van libres de residuos que perjudiquen la salud es el factor más importante.

En esa especialización y cambio de hábitos de consumo, ya no solo se cuenta con productos convencionales, sino que también orgánicos en donde se pone más énfasis en cuidar la calidad y la sanidad de los productos, aprovechando nuevos métodos para poder ser más competitivo y cumplir con las exigencias que demanda en mercado. Dando mayor atención a recursos más naturales y con propiedades que no se había apreciado con resultados muy favorables en consonancia y mayor cuidado en el medio ambiente.

Ahora de manera natural se puede preparar por poner un ejemplo la composta (mezcla de varios elementos naturales del campo como pastura, alfalfa, entre otros) elaborada por el mismo productor, por mencionar algunos el humus de lombriz, abejas para polinización para el fruto, permimilis, hormigas que son carnívoras y ayudan a combatir ciertas plagas de pequeños insectos que perjudican la calidad del producto, entre otras que ayudan de manera más sana y rápida a tener un producto con mayores beneficios, con mayor calidad y sabor.

Se distinguen tanto en el precio como en la calidad y sanidad de los productos libre de pesticidas y químicos, pueden tener un precio diferenciado, ya que el consumidor está consciente de sus ventajas y paga por ellas.

A menudo el premio orgánico es la combinación de estar certificado y tener un producto de buena calidad, por lo tanto en un mercado en el cual se es responsable por el producto, el negocio no termina en el momento del pago sino que es un mejoramiento continuo, cuidando siempre los estándares de calidad (tamaño, textura, sabor, consistencia). Este sentido de responsabilidad necesita ser inculcado en todos los niveles del personal: "usted es responsable de su base de suministro"(Elzakker & Eyhorn, 2010).

Determinación del segmento de mercado

Segmentación o nicho de mercado, es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores (Fisher & Espejo C., 2011).

En la investigación objeto a estudio de la selección del mercado solamente se enlistaran a los productores que están involucrados en el mercado de especialidades, ya sea orgánico o convencional, que este cumpliendo con los requerimiento que se solicita para exportación, que cuenten con experiencia y conocimiento en las buenas prácticas agrícolas, que tenga una misión y visión muy clara y definida de que desean y a donde van, de ser posible con alguna certificación orgánica.

Que no cuente con un empaque propio, rente tierra, no excedan a más de 100 has, que sean conscientes de los estándares de calidad en los productos, que cuenten con una etiqueta propia, que tengan transporte propio, esto quiere decir, que no todos los encuestados aplicaran aunque cumplan con algunas especificaciones consideradas dentro del cuestionario, debido a que la segmentación del mercado es muy selectiva y diferenciada, para lograr la recopilar con la información más exacta y real posible, para sustentar este proyecto.

Se exportarán productos de tipo convencional por el momento con el propósito de poco a poco penetrar el mercado orgánico y llevar a los tres estados más grandes de Los Estados Unidos, como son: California, San Francisco y Chicago, pero la intención una vez ya manteniendo dicha relación comercial y con el volumen necesario para respaldar la demanda, conquistar los productos a un nuevo nicho de mercado específico al grupo de EFTA en la Unión Europea.

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es más posible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Se puede dividir esos mercados en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos. La empresa necesita identificar que segmento de mercado puede atender eficazmente. (Kotler & Lane Keller, Dirección de marketing, 2012).

El enfoque que se puede dar a estos mercados radica en enfoque de nichos. Philip Kotler dice:

“Consiste en concentrarse en sub segmentos o nichos con características distintivas que podrían estar buscando una combinación especial de beneficios” (Kotler P. , Estrategia de nichos de mercado, 2004).

El Estudio de Baker y CCA – *Centre de Communication Avancee* en 2001, identificó 4 diferentes motivaciones para ingerir alimentos:



Diagrama 2. Elaboración propia con datos del Estudio de Baker y CCA – *Centre de Communication Avancee* en 2001.

Se puede vincular cada tipo de consumo de comida con tipos de productos:

Básica, se satisface con productos estándares genéricos.

Compensación, se relaciona con productos de comida diferenciados de alta calidad.

El tipo **virtuoso**, puede vincularse con productos etiquetados como ecológicos o verdes o con productos de comercio justo.

Los multifacéticos, buscaran comidas exóticas de todas partes del mundo (Baker, 2001).

El enfoque de Nicho que se identificó es en el hemisferio inferior del gráfico, en las motivaciones Multifacética y Virtuosa. Se exportarán productos agropecuarios tipo gourmet y étnicos (multifacética) y productos orgánicos y sustentables (virtuosa), según el estudio de Gobernanza en supermercados suizos (Révion & Chappuis, 2005).

Los detallistas suizos durante décadas, se limitaron al segmento 1, comida básica. Esto era porque asumieron que los consumidores suizos eran poco receptivos a diversidad en productos de comida, así que las cadenas Coop y Migros, desarrollaron sus marcas propias para satisfacer este segmento o tipo de consumidor básico (Migros Group, 2013), (Coop, 2013).

Hace 15 años los supermercados suizos, respondieron a clientes que pedían comida de tipo “virtuosa” y como respuesta, Migros creó y desarrollo su propia línea de comida eco sustentable llamada Migros-sano. Sin embargo, la discontinuó en 1997. M7, la marca propia de Migros en carnes, es sustentable y aun continua operando (Révion & Chappuis, 2005).

Maslow sugiere que las necesidades superiores surgen cuando las básicas han sido satisfechas (Maslow, 1954). El alto nivel de vida en países de la EFTA sugiere que estas necesidades empiezan a ser demandadas por consumidores y atendidas por los participantes del sector alimentario desde los 1990 (Révion & Chappuis, 2005).

Literatura adicional sugiere una conexión entre necesidades funcionales-utilitarias y otras hedonistas (Werthenbroch & Dhar, 2000), para productos de las cuales no están exentas las mercancías producidas y comercializadas por agro negocios. Voss y colegas señalan que “investigaciones de componentes hedonistas y utilitarios han sido sugeridos en campos como la economía, psicología, y sociología” (Voss, Spangenberg, & Grohman, 2003).

Un estudio más reciente de estos componentes, hedonista y utilitario-funcional de consumidores, relacionó estos conceptos positiva y negativamente con la experiencia del usuario con el producto o servicio (Falk, Hammerschmidt, & Schepers, 2009). Debido al crecimiento acelerado de los mercados global, las tendencias y cambio de hábitos de consumo están cambiando.

Lo que antes no tenía importancia hoy en día la tiene, se está inyectando una cultura ambientalista con mayor cuidado en el aspecto físico y el entorno, se debe cuidar el agua, preocuparse por la alimentación, comer y consumir productos sanos y de fácil preparación, los aspectos culturales y sociales juegan un papel importante dentro de este cambio.

En la actualidad, se presenta un mercado más exigente y preocupado por la calidad y sanidad de los productos perecederos, (Kotler & Heller, Dirección de Marketing, 2006).

Con base en los anteriores autores, es posible intuir que en mercados que tienen poca exposición a productos originarios de México, la tendencia sea en primeras etapas, en introducción, a hacerlo con productos “utilitarios”, en el hemisferio superior de la gráfica de los tipos de consumo de comida (Baker, 2001) y posteriormente, una vez familiarizados los consumidores de EFTA con más y mejores productos mexicanos, migren a una necesidad hedonista (hemisferio inferior) de los tipos de consumo de comida.

En el campo de la investigación del comportamiento del consumidor, se han realizado investigaciones cuantitativas y cualitativas (G. Schiffman & Lazar Kanuk, 1997), que coinciden con Philip Kotler y Kevin Keller en donde hace

mención “el estudio del comportamiento del consumidor consiste en analizar como individuos, los grupos y las empresas seleccionan, adquieren, utilizan y disponen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos”.

Algunos expertos en mercadeo proclamaron 2003 la existencia de un nuevo mercado, “metrosexual”, el mercado de hombres cosmopolitas heterosexuales que disfrutan ir de compras y utilizar productos y servicios de belleza (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2006). En la actualidad para que las empresas tengan éxito deben conectarse plenamente con los consumidores (Solomon, 2013).

Esto es que, se debe estar abiertos los cambios del mercado, a las tendencias, adaptarse y tomar en cuenta factores que antes se conocían pero no se les daba importancia como son los factores culturales, factores sociales, personales, psicológicos, y otros que intervienen en la decisión de compra (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2006). Como comenta (Naranjo, 2013), que el factor cultural es muy importante y debe considerarse, así como las tendencias que existen el mercado.

2.2 Estudio de Mercado

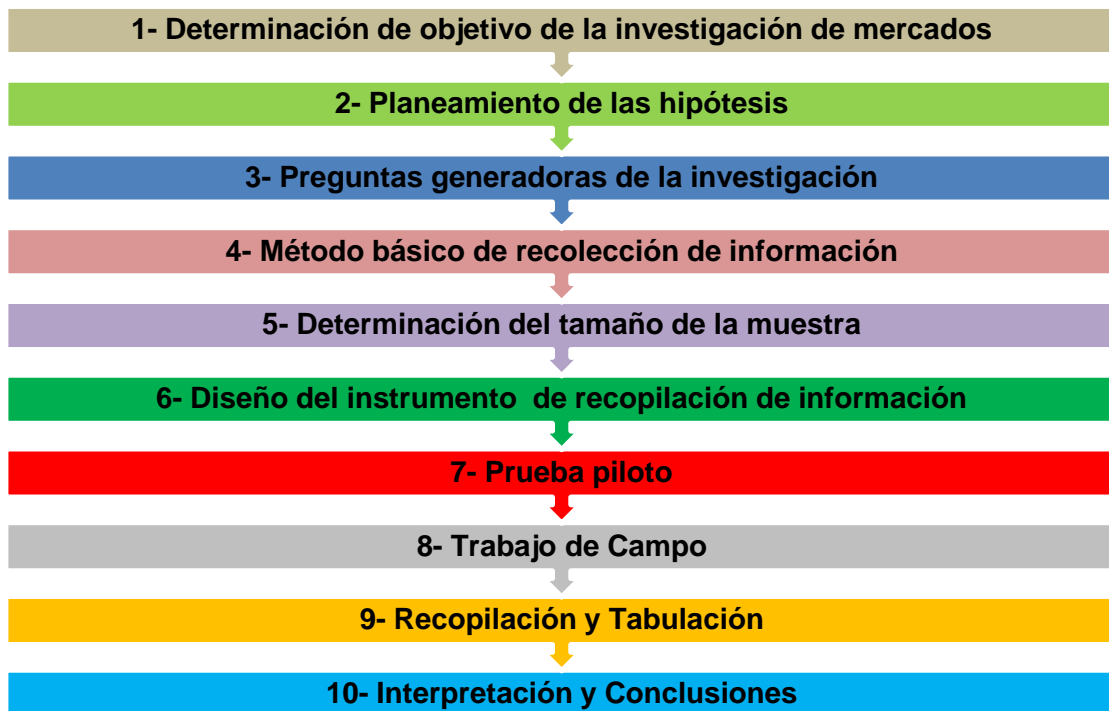
El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos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

Comprará un producto o servicio, como es percibido el valor por el cliente, calidad del productos o servicio, rentabilidad del cliente, valor de la vida del cliente, gestión de las relaciones con los clientes y creación de lealtad (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012), basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos entre otros.

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa, deben buscar satisfacción del cliente, para lograr esto es necesario conocer sus necesidades y cómo pueden satisfacerse (Alcalaz, 2006).

Metodología

Tabla VI. Etapas de un estudio.



Fuente: Elaboración propia de los pasos de la investigación de mercado formal.

1- Determinación de objetivo de la investigación de mercados

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

Para poder exportar productos agrícolas mexicanos, es importante que el productor-exportador conozca y tenga presente que tanto la calidad, como la sanidad de los productos son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en este mercado.

En la actualidad, la globalización y su incidencia en el desarrollo de los servicios de logísticos, las telecomunicaciones y el acceso a la información son factores que hacen que el camino a través del Atlántico parezca más corto y más seguro.

Un segmento de mercado que ha cobrado importancia en los últimos años y representa un fuerte potencial para exportadores mexicanos, es el mercado de alimentos orgánicos. Debido principalmente al cambio de hábitos de consumo entre los europeos, enfocados en la actualidad hacia una alimentación sana y en consonancia con el entorno natural que los rodea.

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- Planteamiento de las hipótesis

Hipótesis

En los Estados Unidos, el consumidor se inclina más en productos orgánicos que convencionales.

El consumidor que prefiere los productos orgánicos libres de pesticidas y productos químicos, son consumidores con mayor valor adquisitivo y conocedor de las ventajas de consumirlos.

Entre más información se obtenga de las exigencias del mercado habrá menos restricciones para la exportación a los mercados internacionales y por ende la oportunidad de poder ofertar nuestros productos al mercado internacional, cuidando la calidad y sanidad de los mismos.

Si hay factibilidad para creación de un empaque y renta de los terrenos del rancho.

A menos información de las restricciones que requiere el mercado mayor serán los obstáculos para exportar de productos de origen mexicano.

Se maneja solo un método para recolectar información y así medir las variables antes mencionadas, se llevara a cabo por medio de una encuesta.

3- Preguntas generadoras

¿Forma de inicio de sus actividades?

¿La empresa tiene definido una visión y una misión?

¿Cuál es la superficie de siembra promedio que realiza?

¿Qué productos maneja su empresa?

¿Cuál es el porcentaje por producto de exportación?

¿Sabe cómo integrar el precio de venta para la exportación?

¿Cuenta con una etiqueta propia?

Si existiera una empresa que solo se dedicará a empaquetar productos agrícolas

¿le gustaría rentar su empaque?

¿Cuenta con una planta de empaque?

¿Cuál es el proceso de empaque de su producto?

¿Cuenta con alguna certificación?

¿Estaría interesado en que una empresa comercializadora lo promoviera?

Además de Estados Unidos ¿a qué otro país exporta?

¿Le interesaría exportar a Europa?

Estas son algunas de las preguntas claves que es de suma importancia para poder cumplir con los requerimientos de exportación.

4- Método básico de recolección de información

La investigación del mercado se realizó mediante una encuesta. La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben responder un grupo de personas sobre la base de un cuestionario, además de ser la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria.

No obstante ser considerada la entrevista como uno de los métodos más importantes junto con la encuesta, entre los motivos fundamentales que se

analizaran para decidir utilizar el cuestionario y no la entrevista como método de recolección de datos para la investigación, se puede citar aquellos de tipo económico, la falta de personal que se requiere para desarrollar esta actividad y finalmente por lograr una mayor rapidez en recoger los datos y presentar los resultados.

El cuestionario fue elaborado teniendo en cuenta la mezcla de mercadotecnia utilizando “las cuatro P” producto, precio, plaza y promoción, con el fin de lograr conocer aquellas variables de mercado que tengan un verdadero efecto en el consumidor final. Para ello, se obtuvo información de fuente primaria, por la confidencialidad de esta en cuestión de información de productores que dependen de su consolidación como exportadores.

Secundaria ya que se estableció contacto con personas de las dependencias de gobierno y asociaciones agrícolas como: SAGARPA, SEFOA, Unión Agrícola Regional de Productores de Legumbres de la Costa del Estado de Baja California, Zonas de Maneadero y San Quintín, información del Organismo de Proméxico, que esta encargo de promover las exportaciones de productos mexicanos en el exterior y de BANCOMEXT.

Se puede mencionar también, que la Agencia Aduanal Rodríguez participo y proporciono varia guías comerciales, documentación necesaria para cumplimiento de exportación, requisitos para etiquetado, registro alimentario, reglamentación, entre otras cosas y de representantes FDA en México, D.F. y de Washington, D.C., quienes visitaron la ciudad de Ensenada, promovida por la Secretaria de Economía (SE) y Gobierno del Estado (GobBC) Mexicali, B.C., para dar asesoría de las nuevas modificaciones en cuanto lo que realizaran y la relación conjunta del departamento de agricultura de van de la mano pero son dos organismo con funciones muy diferentes.

La Cámaras de la industria COPARMEX en el programa de apoyo y capacitación de PYME COMPETITIVA, ofrecido por el Instituto de Baja California para la Calidad A.C. (IBCC), registrado ante la SE y GobBC. Que se apoya en capacitación para ser más competitivos respaldando y distinguiendo

la empresa en términos de exportación, garantizando la calidad de los productos y/o servicios de las mismas inscritas a dicho programa, equivale a una certificación interna.

Dentro de estos apoyos que ofrece SAGARPA se encuentra la asesoría en el área de comercio exterior, en cuestión a certificaciones de debemos cumplir en el departamento SENASICA dentro de ese organismo, en donde se describen los tipos de certificaciones que se requieren para poder exportar dependiendo el mercado deseado, como Calidad Suprema México, EUREP GAP, PrimusLabs, Las Granjas Orgánicas Certificadas de California (CCOF).

Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos (Kotler & Lane Keller, Dirección de marketing, 2012). Una metodología convencional utilizada por varios expertos en la investigación de mercados es la que a continuación se menciona y utilizará para este estudio.

5- Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos, la población para llegar a saber cuántas personas del total de la población se debe estudiar.

Los parámetros utilizados se determinaron a criterio del encuestador y del asesor basado en su conocimiento, de acuerdo a los valores utilizados normalmente al aplicar este método estadístico y también teniendo en cuenta un tamaño de muestra de la cual se pudieran obtener los resultados según el tiempo estimado para el desarrollo del trabajo.

En caso fue de 79 encuestas y se obtuvo utilizando la fórmula universal de población finita, partiendo entonces del total de la población total o el inverso de esta investigación la conforman por productores que se encuentran en el área de Maneadero 256 y del Valle de San Quintín 176, esta información esta

respalda por dirigentes de asociaciones y dependencias de SAGARPA, SEFOA, Consejo Agrícola y Unión Agrícola.

La información que se recabo, es gracias al apoyo a la investigación y se solicitó de confidencial, para uso exclusivo de llevar a cabo este plan de negocios y por apoyo la Universidad. La selección de la muestra se compone de la siguiente manera:

Maneadero se conforman en dos partes **Sánchez Taboada** (168 ejidatario) y San Carlos (88), cabe mencionar que, no todos se dedican a la agricultura, muchos de ellos fraccionaron sus predios, han vendido predios. En relación al Consejo Agrícola son casi los mismos que esta inscritos en la Unión Agrícola con la única diferencia es que la integran los productores a menores escalas de micro, pequeña y mediana escala, que también manejan el mercado nacional.

El Consejo son 87 miembros activos, pero están no están considerados en la muestra, ya que la investigación va enfocada de menos a mediana escala en producción y en esta asociación solamente son productores volúmenes altos, que exportan para mercados tanto mercado nacional como internacional.

En el caso de San Quintín se encuentra sustentada en una población de 150 productores promedio no hay una exactitud, ya que existen productores que siembran desde $\frac{1}{4}$ de has a dos o tres pero esporádicamente o bien los pequeños que son ejidatarios o tienen tierras la mayoría las rentan, por falta recursos para producir, sin contar que debido a que todavía hay muchos productores que no tiene una estructura administrativa.

En Valle de San Quintín son muy marcadas las diferencias en la agricultura, ya que existen desde los que producen muy poco por falta de recursos, en la actualidad están atravesando por una problema fundamental que es precisamente el agua. Esta diferencia y desigualdad en donde las empresas establecidas en el valle se encuentran sobreexplotando los mantos acuíferos, sustrayendo más de lo permitido por las autoridades dejando a pequeños productores sin la posibilidad de poder utilizar sus tierras.

Del promedio estimado solo 26 son miembros de la Unión Agrícola y del Consejo Agrícola son 19 que la integran las empresas más grandes del Valle. Cabe señalar, que la encuesta va dirigida solo a los productores, que desarrollan actividad en la agricultura, que cumplan con la calidad requerida que se solicitados para exportación, con productos de especialidad tanto convencional y orgánica de diferentes cultivos, que estén debidamente constituidos, pagando impuestos, de menor a mediana escala en producción.

Se realizaron más de 150 encuestas, entre ambas de las áreas San Quintín y Maneadero, de manera global se descartaron 23 productores, que realizan cultivos tradicionales (cebolla, tomate, maíz, entre otros), 24 son recomendados como buenos productores y pero disponen de grandes extensiones de tierras pero solo producen poco por la calidad de agua, ya que se están salando los pozos, por la sobre explotación de los grandes empresas agrícolas instaladas e identificadas en la zona.

De la agenda programada para la aplicación del instrumento, 22 de los productores, por motivos de trabajo no dispusieron de tiempo para atender la encuesta, a 13 no les intereso participar, 46 no están registrados pero si reúnen requisitos de calidad, en cuanto a su experiencia. De los cuales solo 32 de los productores que se aplicó la encuesta contestan las preguntas generadoras claves y de relevancia para el objetivo de estudio, que respaldan la factibilidad de este plan de negocios, que son la muestra total de la investigación.

Para determinar el tamaño se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{V^2 N p q}{e^2(N - 1) + V^2 p q}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra.

N = Población o Universo.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

V = Nivel de confianza

El rango de error a tolerar es de 5% y el nivel de confianza es del 95%. El tamaño de población es de 32 exportadores, sustituyendo la fórmula quedaría:

$$n = \frac{1.95^2 \cdot 36 \cdot (5\%) \cdot (95\%)}{5\%^2(36 - 1) + (1.95^2) \cdot (50\%) \cdot (50\%)}$$

$$n = 32$$

Es importante anotar que mientras más pequeño sea el margen de error, mayor será el tamaño de la muestra y mayor será la precisión para el estudio y por el contrario, mientras más grande sea el margen de error, menor será el tamaño de la muestra y menor será la precisión para el estudio.

Por este motivo si se quiere obtener una mayor precisión en el resultado para el plan de negocios de Baja Fields Produce, teniendo en cuenta que es un negocio real y lo que se desea garantizar la factibilidad del mismo, se recomienda complementar el estudio ampliando la muestra.

6- Diseño del instrumento de recopilación de información

Cuestionario para determinar la viabilidad de la comercialización de productos Agrícolas para exportación a Estados Unidos y Europa por productores de Maneadero y la Zona del Valle de San Quintín, Municipio de Ensenada Baja California.

Datos Generales

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

2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Universidad

3. ¿La empresa tiene definida una visión y una misión?

- a) Si b) No c) Está en proceso d) Otro

4. Forma de inicio de sus actividades?

a) Capital propio b) Capital extranjero c) Asociación con otros productores d) Otros

5. ¿El predio en el que siembra es?

a) Propio b) Rentado c) Prestado d) Otro

6. ¿Cuál es el número de hectáreas con las que cuenta?

a) Menos de 10 b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100

7. ¿Cuántos empleados tiene permanentes?

a) Menos de 10 b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100

8. ¿Cuántos empleados tiene temporales?

a) Menos de 10 b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100

Producto

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

a) 1 a 10 has b) 11 a 20 has c) 21 a 30 has d) 31 a más has

2. Señale ¿Qué productos maneja su empresa?

a) Especies b) Especialidades c) Picosos d) Otros

3. ¿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

4. ¿Cuál es el porcentaje por producto de exportación?

a) 0 a 10 % b) 20 a 40 % c) 50 a 70 % d) el 100%

5. ¿La estimación de sus ventas totales de exportación en promedio mensuales en dólares?

a) 0 a 10,000 b) 20,000 a 30,000 c) 40,000 a 50,000 d) 60,000 o más

6. ¿Cuál es su inversión para mantener el estándar de calidad en su producto?

a) 0 a 10 % b) 20 a 40 % c) 50 a 70 % d) el 100%

7. ¿Cuál es su volumen de producción mensual en dólares?

a) Menos de 10 mil b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100

8. ¿Cuál es su volumen de producción por hectárea en temporada en dólares?

a) Menos de 10 mil b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100

9. ¿Cuál el proceso de empaque de su producto?

a) Pelado b) Rustico c) En alto vacío d) En Clamshell

10. ¿Tiene un inspector de calidad?

a) Si b) No c) Externo d) Otro

11. ¿Qué es lo más afecta a la presentación del producto?
a) Clima b) Agua c) Sobre uso de suelo d) Otro

Precio

1. ¿Ha tenido contrato de exclusividad con alguna comercializadora?
a) Si b) No c) Está en proceso d) Otro
2. Si es afirmativa. ¿Qué precio le han cobrado?
a) 0 a 10,000 b) 20,000 a 30,000 c) 40,000 a 50,000 d) 60,000 o más
3. ¿Qué porcentaje del precio está integrado por el costo variable?
a) 0 a 10 % b) 20 a 40 % c) 50 a 70 % d) el 100%
4. ¿Qué porcentaje del precio está integrado por los costos administrativos?
a) 0 a 10 % b) 20 a 40 c) 50 a 70 d) el 100%
5. ¿Con que frecuencia cambia el precio de sus productos?
a) Nunca b) Por alza de precios c) Esporádicamente d) Otro
6. ¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?
a) Si b) No c) Algunas veces si d) Siempre
7. ¿Puede usted producir a precios competitivos?
a) Si b) No c) Algunas veces si d) Siempre
8. ¿Sabe usted como integrar el precio de venta para la exportación?
a) Si b) No c) En proceso d) Otro
9. ¿Está consciente que los estándares de calidad afecta o benefician el precio de su producto?
a) Si b) No c) Lo ignoraba d) Otro
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por asesorías relacionadas con obtención de certificaciones de calidad a través de cámaras, secretarías u organismos gubernamentales?
a) El mínimo b) Depende de la asesoría c) Lo justo d) Otro
11. ¿Cómo le afecta la sobre producción de determinado producto en el precio?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
12. ¿Sabe usted el costo de producción de una caja de X producto?
a) Si b) No c) Aproximado d) Otro
13. ¿Debido a los gastos de insumo le paren justo los precios del mercado de Estados Unidos?
a) Si b) No c) Excesivos d) Otro

Promoción

1. ¿Cuenta con una etiqueta propia?
a) Si b) No c) En proceso d) Otro
2. ¿Cuenta con una planta de empaque?
a) Si b) No c) Está en proceso d) Otro
3. ¿Cuántos empleados laboran en el empaque?
a) Menos de 10 b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Más de 100
4. ¿Con cuántos centros de almacenaje?
a) 1 b) 2 o más c) Está en proceso d) Otro
5. Cuál es la capacidad de almacenaje en mts²
a) De 30 a 60 b) De 61 a 90 c) De 100 o más d) Otro
6. ¿Cuenta con la mano de obra calificada para elaborar su empaque como se lo solicitan?
a) Si b) No c) Renta d) Está capacitado
7. Especifique el tipo de empaque?
a) Caja de cartón b) Bolsas de plástico c) Caja de plástico d) Otro
8. Cuenta con cuarto frio o cooler para almacenar su producto?
a) Si b) No c) Thermo King d) Otro
- Si la respuesta es no
9. ¿Que tanto le afecta no contar con un cuarto frio?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
10. Sabe que se maneja el mercado gourmet para exportación?
a) Si b) No c) lo estoy considerando d) Otro
11. ¿Qué tipo de cliente es a quien exporta?
a) Mayorista b) Minorista c) Distribuidor d) Otro
12. ¿A qué tipo de mercado usted exporta?
a) Especialidades b) Orgánico c) Regular d) Otro
13. ¿Cuenta con una marca registrada o marca patentada?
a) Si b) No c) Está en proceso d) Otro
14. ¿Conoce las normas, características, registro y tramites que debe cubrir para vender en el extranjero?
a) Si b) No c) Tengo quien me lo haga d) Otro
15. ¿Cuenta con alguna certificación para exportación?
a) Si b) No c) Está en proceso d) Otro

16. ¿Sabe o ha escuchado de alguna empresa comercializadora agrícola?
a) Si b) No c) desconozco d) Otro
¿Cuál?

17. ¿Cuenta usted con un departamento dedicado a la comercialización?
a) Si b) No c) En proceso d) Otro

18. ¿Conoce los requisitos que debe llevar una etiqueta?
a) Si b) No c) No todos d) Otro

19. ¿Cuál es el medio por el cual se da a conocer en el extranjero?
a) Recomendación b) Visitas personales c) Por etiqueta llamativa d) Otro

20. ¿Le interesaría que una empresa comercializadora agrícola lo promoviera?
a) Si b) No c) Lo consideraría d) Otro

21. ¿Le gustaría que se diferenciara las ventajas y calidad de su producto mexicano?
a) Si b) No c) Lo consideraría d) Otro

22. ¿Cuenta con unidad de transporte para exportación?
a) Si b) No c) Externo d) Otro

23. Si existirá una empresa que solo se dedicara a empacar productos agrícolas ¿Le gustaría rentar su empaque?
a) Si b) No c) Lo consideraría d) Otro

Plaza

1. ¿Qué tipo de transporte utiliza para exportación?
a) Propio b) Rentado c) Prestado d) Otro

2. ¿Con cuántas unidades de transporte cuenta?
a) Mas de 1 b) de 2 a 5 c) 6 a 10 d) 11 o más

3. ¿Le gustaría incursionar en otros países donde la demanda no sea tan competitiva?
a) Si b) No c) Lo estaba considerando d) Otro

4. ¿A qué ciudades de Estados Unidos exporta?
a) San Francisco b) Las Vegas c) Nueva York d) Otro

5. ¿Tiene centro de almacenaje en el extranjero?
a) Estados Unidos b) Canadá c) Europa d) Otro

6. Además de Estados Unidos ¿a qué otro país exporta?
a) Europa b) Japón c) Canadá d) Otro

7. ¿Le interesaría exportar a Europa?
a) Si b) No c) Lo estaba considerando d) Otro
8. ¿Le interesaría que incluyéramos sus productos en giras gastronómicas?
a) Si b) No c) Lo consideraría d) Otro
9. ¿Le interesaría que se difundieran los beneficios de sus productos en ferias o exposiciones a nivel internacional?
a) Si b) No c) Lo consideraría d) Otro
10. ¿Que tanto le afecta el alza del combustible en la producción?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
11. ¿Le ha subido los costos de transporte? Si es afirmativo pase a la siguiente pregunta!
a) Si b) No c) desconozco d) Otro
12. ¿y hasta qué punto le afecta?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
13. En qué le afecta o beneficia el nuevo impuesto y los requisitos obligatorios que impuso el SAT?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
14. ¿Hasta qué grado afectan los permisos especiales en la exportación de productos vetados?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
15. ¿Hasta qué punto le afectan los requisitos de las agencias aduanales?
a) Mucho b) Poco c) Nada d) Otro
16. Conoce usted, ¿qué tipo de requisitos fitosanitarios le solicita las agencias para exportación?
a) Si b) No c) Algunos d) Otro
17. ¿Le gustaría que hubiera recursos del gobierno para mejorar su producto para exportación?
a) Si b) No c) Se puede promover d) Otro
18. ¿Sabía usted que las agencias certificadoras le ayudan a promover su producto respaldándolo con más garantía, calidad, sanidad y precio?
a) Si b) No c) Lo ignoraba d) Otro

7- Prueba piloto

Se llevó a cabo en Maneadero y San Quintín, Municipio de Ensenada. La encuesta se aplicó a 32 productores de micro, pequeña y mediana escala, que se dedican a la actividad, con productos de especialidad tanto convencional y

orgánica de diferentes cultivos, que exportan actualmente a Los Estados Unidos, que cumplen con las condiciones y requerimientos establecidos por las agencias exportadoras y que se encuentran interesados en incursionar en un grupo selecto del mercado Europeo.

De los 150 encuestados solo 32 aplican y que son la muestra total de la investigación, que le dan relevancia al objetivo a la investigación y respaldan la factibilidad de este plan de negocios. Cabe destacar el cuestionario fue validado 7 expertos de los cuales 2 de ellos son especialistas en el área de mercado.

8- Trabajo de Campo

Se hizo contacto con personas claves especializadas en el ramo de exportación, mismos que están vinculados en el área orgánica que son conocedoras de las buenas prácticas agrícolas y que están constantemente en actualización de las nuevas modalidades e innovaciones para la mejorara de la productividad y el rendimiento de la calidad de los productos y de todos estos los aspectos.

La aplicación de la encuesta se realizó personalmente a productores en los diferentes campos de cultivos de la zona de Maneadero y de San Quintín.

9- Recopilación y Tabulación

Datos Generales

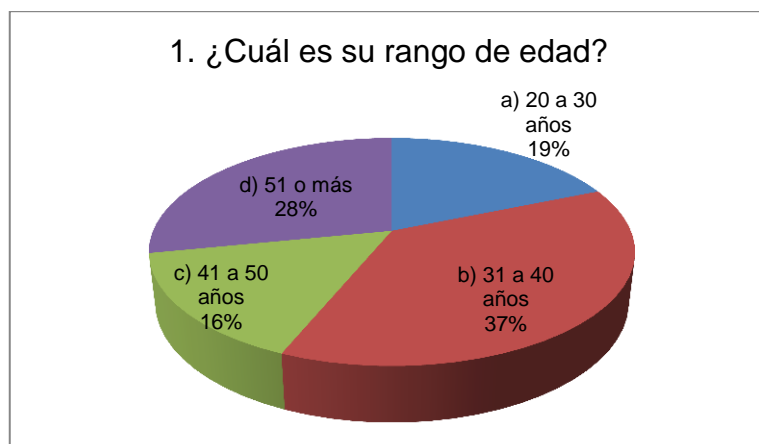


Gráfico 10. El rango de edad de los encuestados

En el gráfico 10. Se muestra que de las personas encuestadas el 37% se encuentra entre los 31 a 40 años y el 19% entre los 20 y 30, lo cual indica que se cuenta con gente joven que puede cubrir con cualquier proyecto que se proponga.

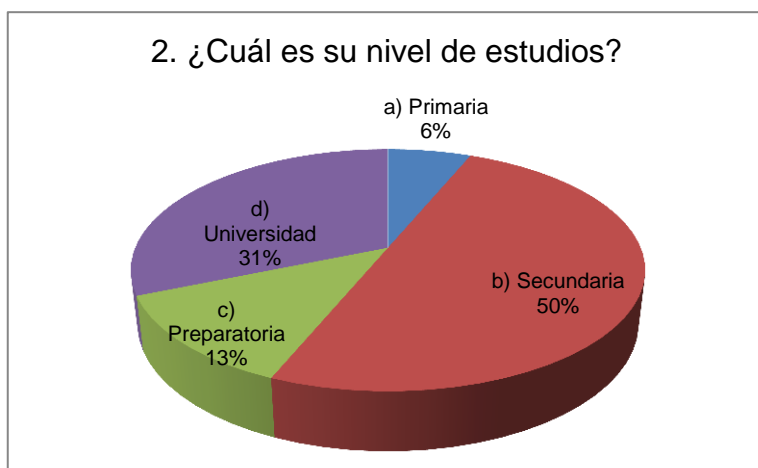


Gráfico 11. El nivel de estudios de los encuestados

En el gráfico 11. En lo que respecta al nivel de estudios, se percibió que el 44% cuenta con Universidad y preparatoria y casi en el mismo porcentaje el 56% entre primaria y secundaria, lo que es un indicador que en el área agrícola el nivel de preparación es cada vez mayor.



Gráfico 12. Porcentaje de productores que cuentan con una definición de visión y misión.

El 62% de los productores encuestados tiene bien definida su visión y misión de sus actividades comerciales, como se puede apreciar en el gráfico 12, esto

responde a que la mayoría de los productores encuestados tienen bien claras y definidas sus metas, con lo que pueden contar para abrirse a nuevos mercados.

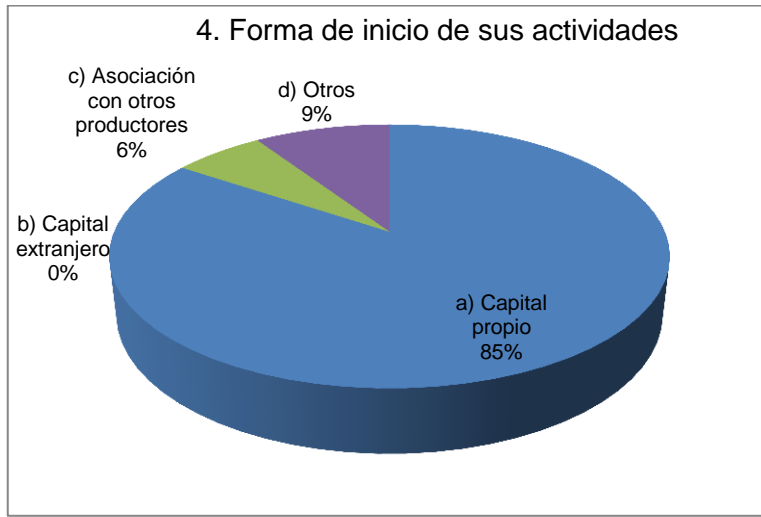


Gráfico 13. Tipo de capital utilizado en sus actividades agrícolas.

En el gráfico 13 se observa que 85% del capital que utilizan todos los productores encuestados es propio, solo el 6 % inicio con algún tipo de apoyo, por medio de financiamiento. Lo que indica que no se encuentran asociaciones e inversión de otra parte, mismo que es un campo grande de oportunidad.

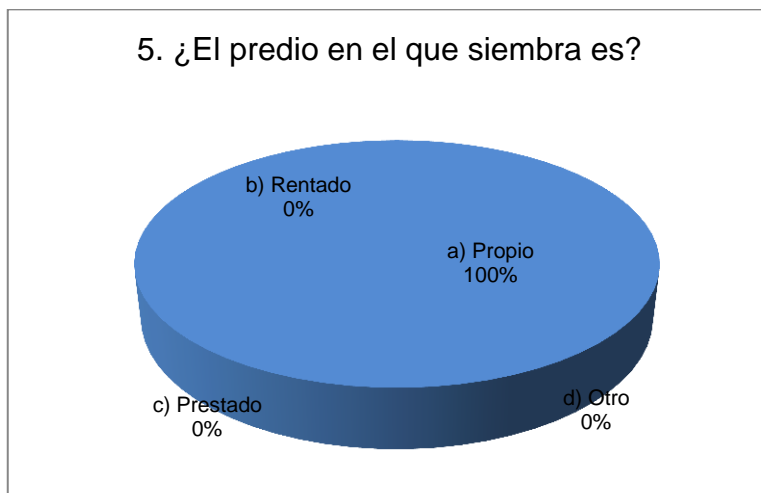


Gráfico 14. El predio en el que siembra

El gráfico 14 muestra que el 100% los encuestados cuenta con su propio predio en el que trabajan.

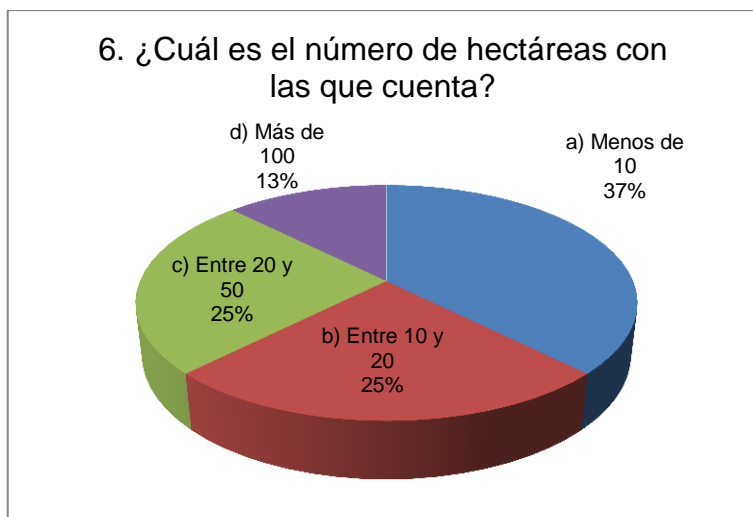


Gráfico 15. La superficie de siembra promedio que realiza.

En el gráfico 15, el 37 % de los encuestados menciono que solo utilizan 1 a 10 hectáreas por ciclo o temporada, el 25% contestó que utilizan entre 10 y 50 en promedio, lo cual favorece el aprovechamiento de la superficie y solo el 13% utiliza más de 100 has, el otro porcentaje del 25% de los encuestados disponen entre 20 y 50 hectáreas.

Lo cual significa que de igual manera no depende tanto de la cantidad de has sembradas sino de la productividad y del uso que se le dé al terreno destinado a producir, lo que en la agrícola es impredecible, ya que son varios factores los que intervienen (el precio, oferta y demanda).

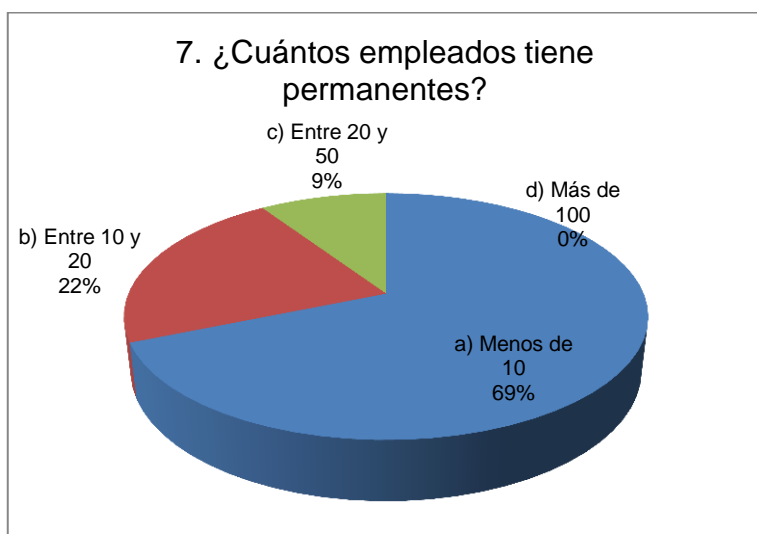


Gráfico 16. Empleados permanentes.

En el gráfico 16, como se aprecia en encuesta el número de empleados permanentes se refleja en un 69% en menos de 10 personas y un 22% entre 10 y 20 y solo el 9% contrata entre 20 y 50, lo cual refleja que en medida de la producción se contrata al personal que esto beneficia, ya que se cuenta con personal más especializado y más fácil de controlar de acuerdo las necesidades demandadas.

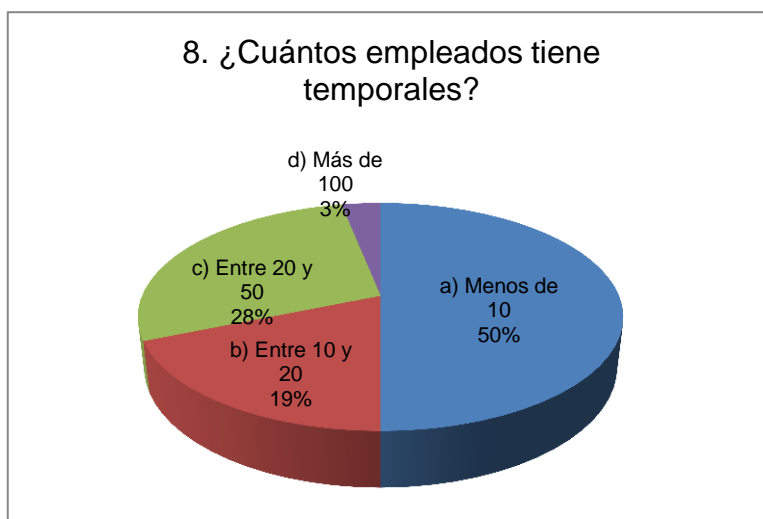


Gráfico 17. Número de empleados temporales.

Como se aprecia en el gráfico 17, el 50% cuenta con menos de 10 empleados, que en promedio general se percibe entre 20 y 50 variando los porcentajes entre el 28% y 19% respectivamente y solo el 3% contrata más de 100 dependiendo el ciclo de cosecha, si se hace un comparativo la mayoría de los productores cuentan con mayor número de empleos temporales que permanentes.

Producto



Gráfico 18. La superficie de siembra promedio que realiza.

En el gráfico 18, el 47 % de los encuestados menciono que solo utilizan 1 a 10 has por ciclo o temporada, el 34% entre 11 a 20 has, el 13% de 31 o más y el otro 6 % contestó que de 21 a 30 en promedio, lo cual favorece el aprovechamiento de la superficie, ya que se está preocupando en cuidar y controlar la calidad de la producción cambiando de cultivo y dejando descansar una parte del mismo para no sobreexplotar el uso de suelo.

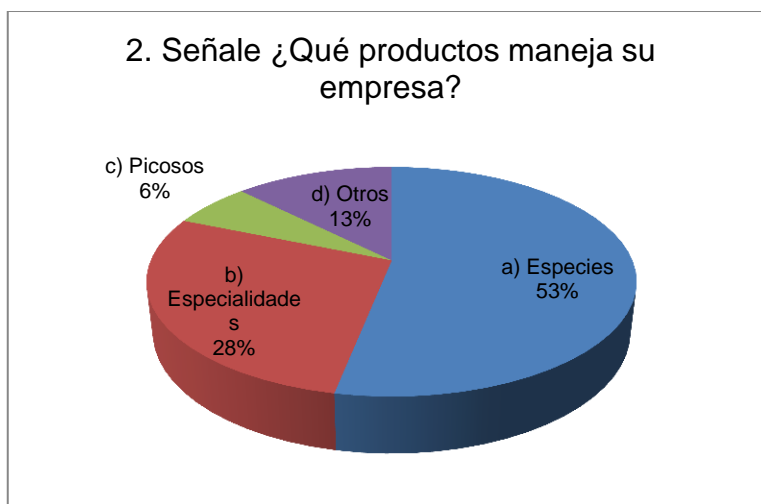


Gráfico 19. Productos que manejan las empresas de Maneadero y San Quintín.

En el gráfico 19 se aprecia que el mayor porcentaje que es 53% y 28% entre los productos que se trabajan resaltaron el tarragón, la albahaca, calabaza mexicana y pepino persa, respectivamente, lo que indica que cada vez, se está especializando, según lo demanda el mercado de exportación, el 13% y 6% se encuentran picosos y otros.

En los que se puede resaltar en total 13 diferentes productos como son: tomillo, romero, repollo, cilantro, rábano, pepino maravilla, (calabaza estrella amarilla, calabaza estrella verde, calabaza cuello de ganso), (chiles serrano, chile california, chile pimiento, chile jalapeño), ejote, nopal, (tomate pera, tomate chery), betabel, habas, entre otros.



Gráfico 20. Los productos que maneja su empresa son considerados su calidad.

En el gráfico 20, se puede apreciar que con el mayor porcentaje del 62% de los encuestados consideran sus productos de buena calidad y el 19% en cuestión en ambos caso se encuentran imparcial tanto de acuerdo como en desacuerdo.

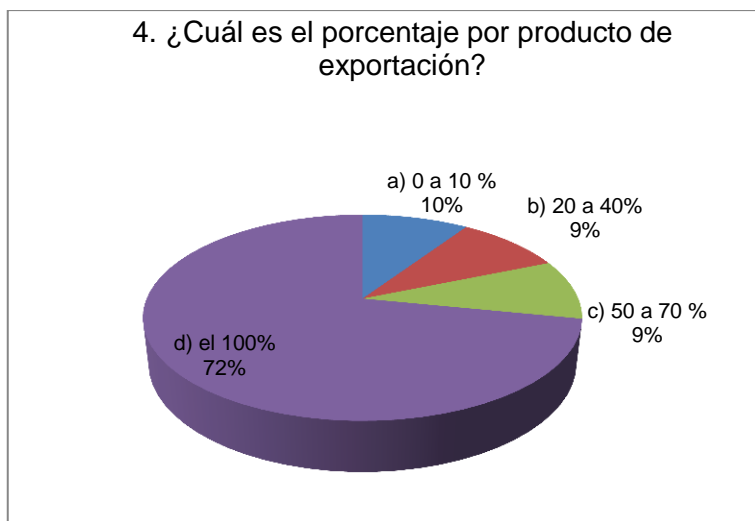


Gráfico 21. Porcentaje de exportación.

En el Gráfico 22 se puede distinguir el 72% de los productores encuestados exportan sus productos y entre el 9% y 10% en el mercado nacional, con interés poder incursionar y promover sus productos, ya que por falta de asesorías e inversión para mantener el estándar de sus productos, no ha podido hacerlo, sin embargo la mayoría está dispuesto a intentarlo.

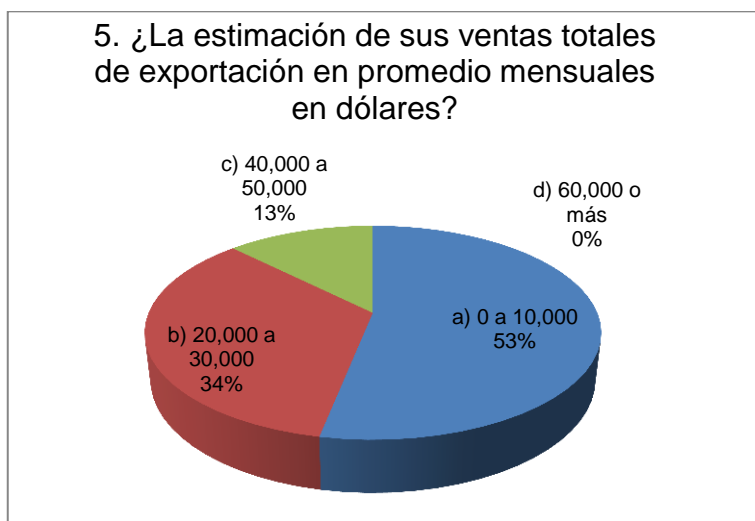


Gráfico 23. La estimación de las ventas por mes de las exportaciones.

El 53% de los productores encuestados en el gráfico 24, percibe en una estimación de las ventas mensuales de 10,000 dólares, el 34% entre 20,000 y 30,000 y solo un 13% entre 40,000 y 50,000 dólares.

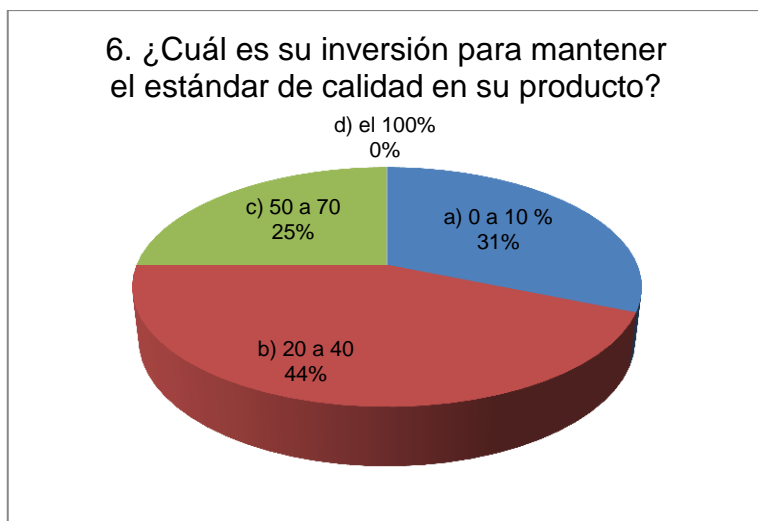


Gráfico 25. La inversión para mantener el estándar de calidad en del producto.

En el gráfico 26, de acuerdo a los comentarios de los encuestados, mencionan que el porcentaje varía entre 25%, 31% y 44% dependiendo del tipo de cultivo y del ciclo, ya que se invierte más en tiempo de invierno, para mantener la calidad solicitada por el mercado internacional.

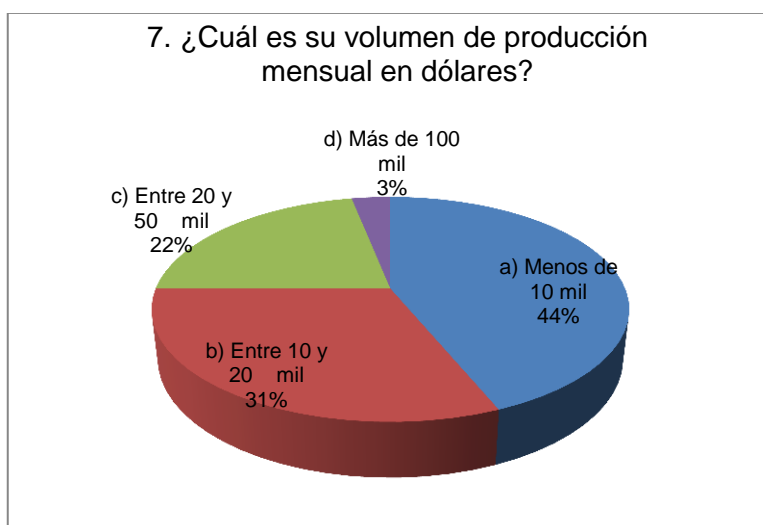


Gráfico 27. Volumen de producción mensual en dólares.

Como se puede apreciar en el gráfico 24, hay diferencias en cuestión a los volúmenes de producción generada en cada hectárea por temporada de cada producto, esto en la mayoría de los encuestados tienen una producción mensual por debajo de los 20,000 dólares.

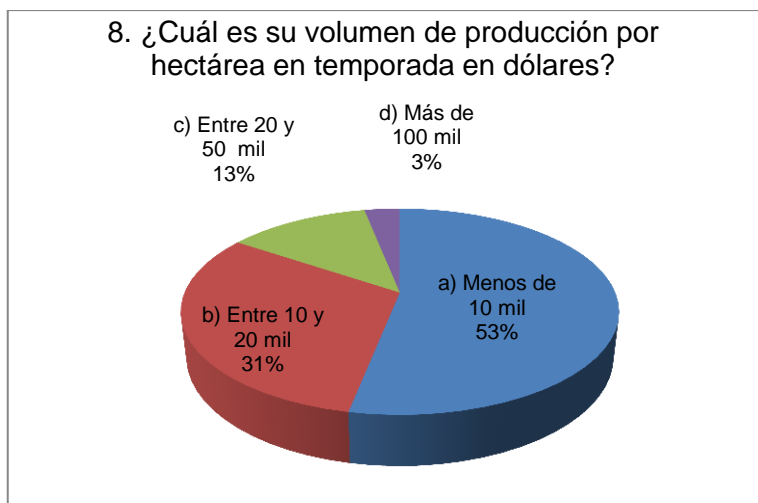


Gráfico 28. Volumen de producción mensual en dólares.

Además en el gráfico 25, la producción generada en cada hectárea por temporada de cada producto es menor a 10,000 dólares, esto para el total de los encuestados.

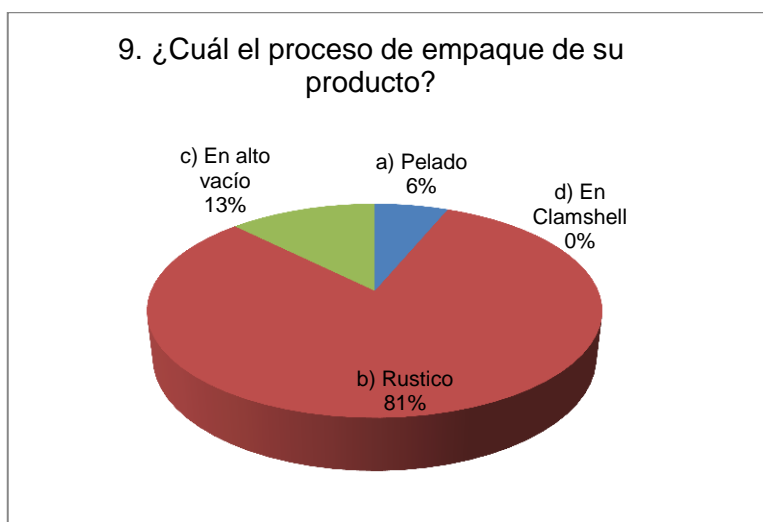


Gráfico 29. Proceso de empaque.

El 81% de los productores encuestados en el gráfico 30, señalaron que no cuentan con un empaque propio para su producto, por lo general se maneja a granel o rustico, mandándolo al comprador inmediato o al intermediario que compra la producción en el campo, o bien lo mandan empacar para su destino y el 13% se mencionó lo hace el comprador, ya que realiza el proceso de empaque a alto vacío y el 6% es cuando producto es más especializado y requiere ser pelado como es el caso de la zanahoria.



Gráfico 31. Cuenta con inspector de calidad.

El gráfico 32, el 47% de los encuestados no cuenta con un inspector de calidad que respalde la calidad de su producto, el 31% expreso apoyarse con el encargado del área de producción como es son ingenieros que visitan por medio del proveedor y solo el 22% contrata los servicios de un externo.

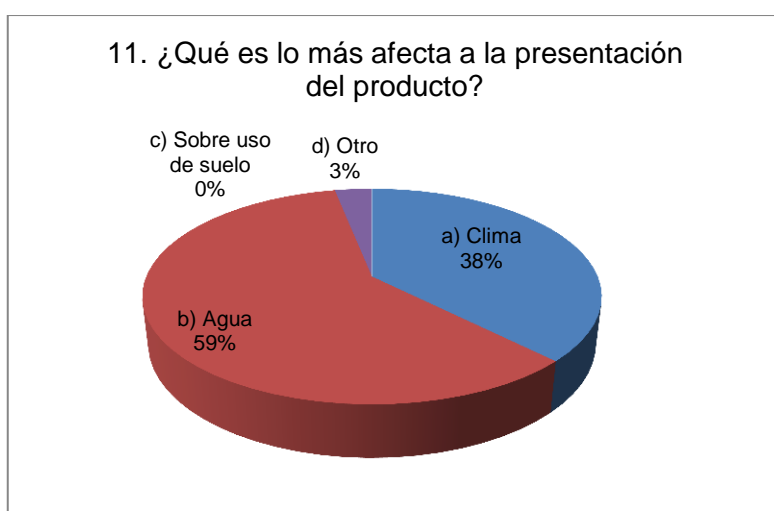


Gráfico 33. Afectación a la presentación del producto.

En el gráfico 28 mayor porcentaje de los encuestados menciona con un 59%, que afecta a la presentación del producto el agua, el 38% subrayo que los cambios de clima y solo un 3% el no usar preventivos en otros.

Precio

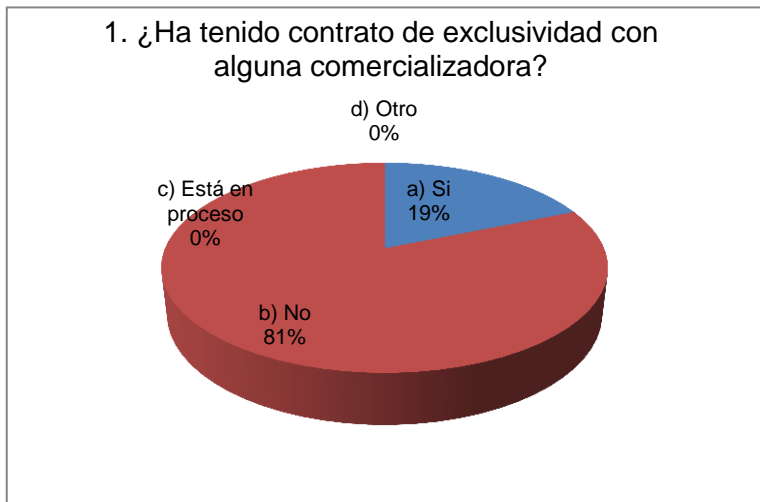


Gráfico 34. Contrato de exclusividad con comercializadora.

La mayoría de los productores no cuenta con contratos con comercializadoras por lo que en el gráfico 29, se puede observar que no existe una firma de exclusividad en la mayoría de los casos, solo un 19% expreso afirmativamente, lo cual origina preguntar de cuánto se les cobro. Se describe el Gráfico 35 en porcentajes 88% contestó que entre 40,000 y 80,000 mil pesos, el 9% entre 0 y 10,000 y solo el 3% de 20 a 30,000 mil pesos.

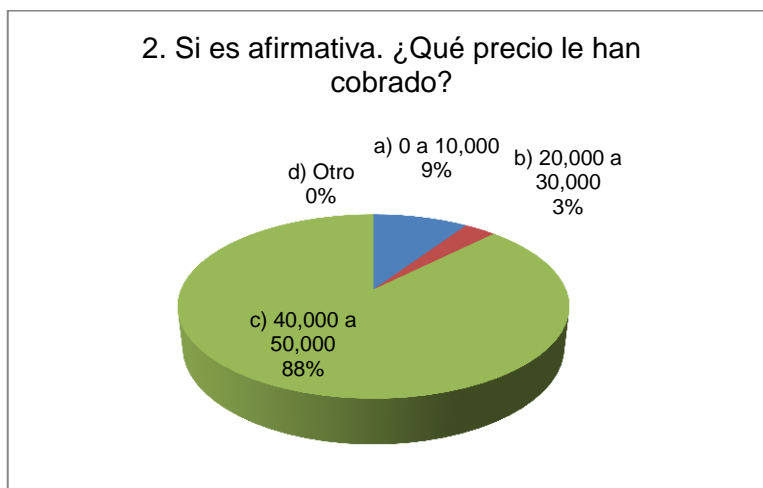


Gráfico 36. Precio que se les ha cobrado por contrato de exclusividad.

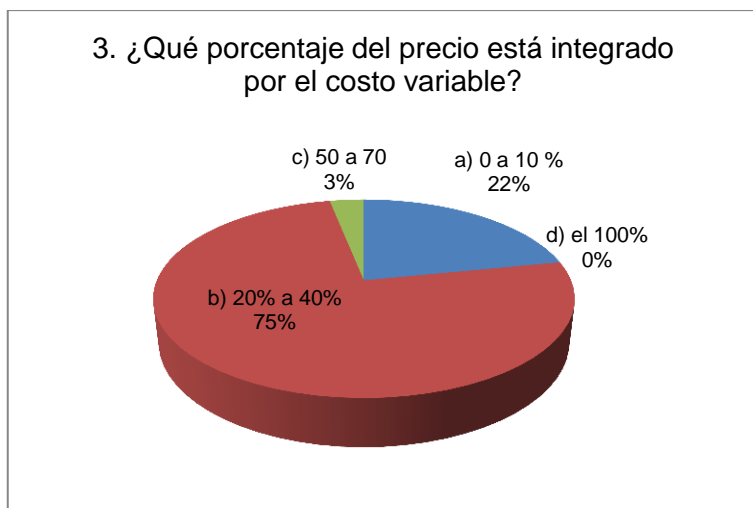


Gráfico 37. Porcentaje integrado del precio por el costo variable

En un 75% de los productores encuestados contestó que el porcentaje es del 20 a 40% y del 22% respondió que es del 0 a 10% mientras que solo un 3% menciona del 50 al 70% como se observa en el gráfico 31.

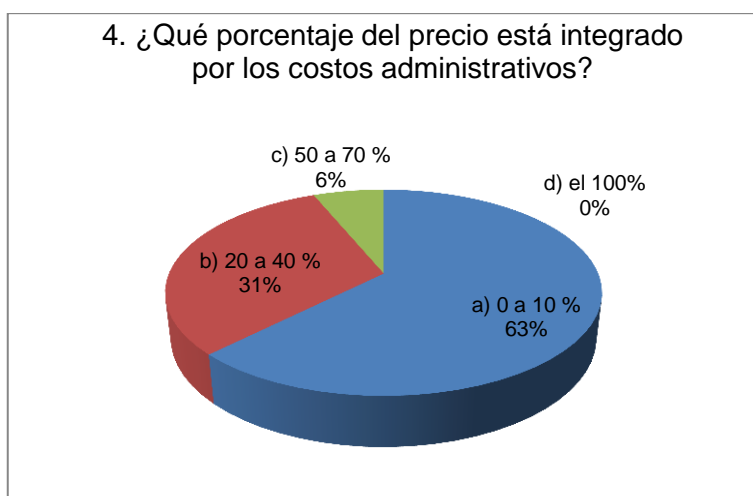


Gráfico 38 Porcentaje integrado del precio por el costo administrativo.

En el gráfico 32 en un 63% de los encuestados respondió que está entre 0 y 10%, el 31% entre 20 y 40% y solo un 6% se encuentra entre el 50 y 70% del precio integrado en cuestión administrativo.

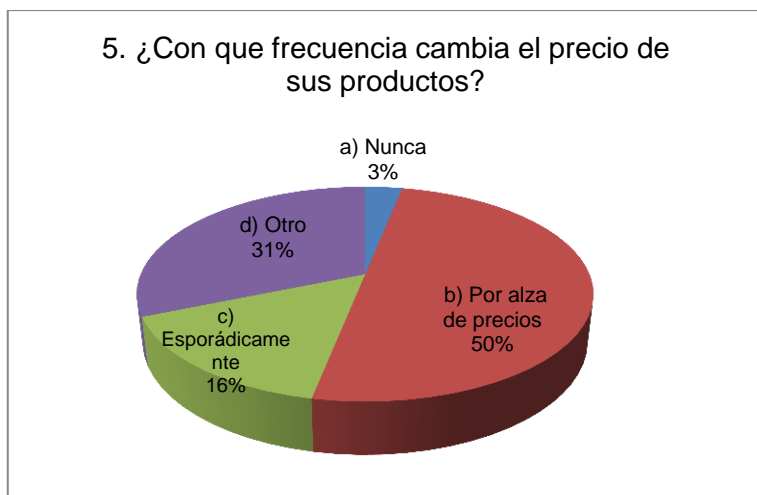


Gráfico 39. Frecuencia de cambio de precios

En el gráfico 33, de los encuestados resaltan con un 50% el alza en el precio en el mercado, el 31% por demanda y oferta del producto, el 16% contestó que cambios esporádicamente y solo el 3% respondió que nunca lo hacen.

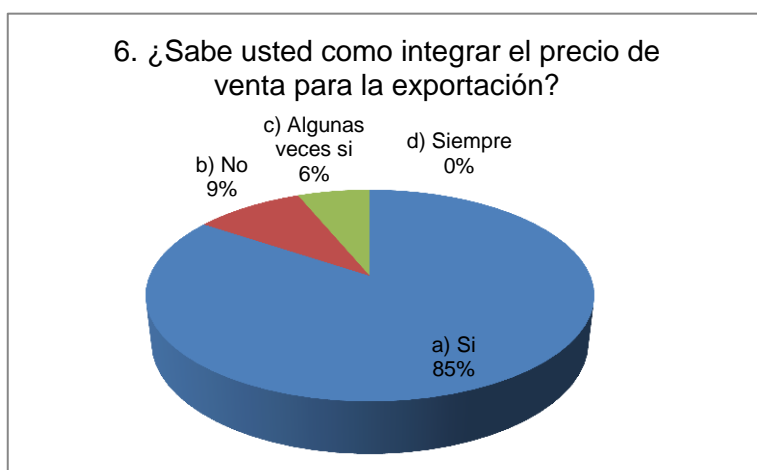


Gráfico 40. Sabe cómo integrar el precio de venta.

Como se muestra en el gráfico 34, el 85% de los encuestados respondió que sabe integrar el precio de venta para la exportación de sus productos, el 9% contestó que no sabe hacerlo y solo el 6% expuso que lo hace algunas veces.

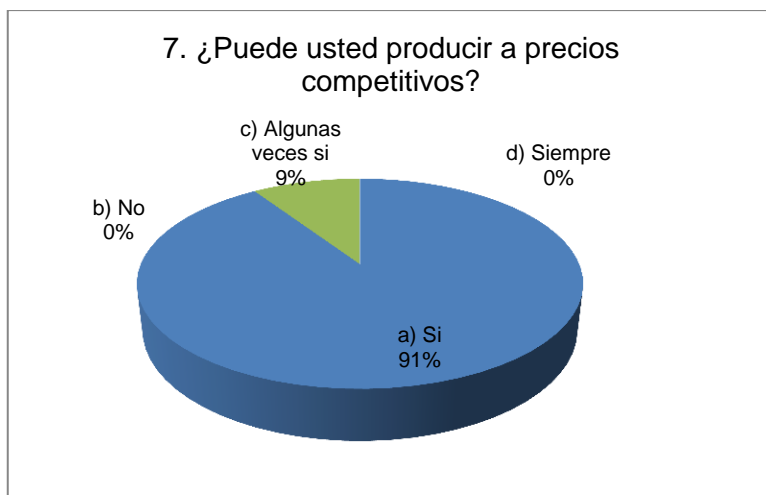


Gráfico 41. Puede producir a precios competitivos

Como se señala en el gráfico 35, el mayor porcentaje con un 91% de los productores encuestados contestó que si pueden producir a precios competitivos y solo el 9% contestó negativamente.

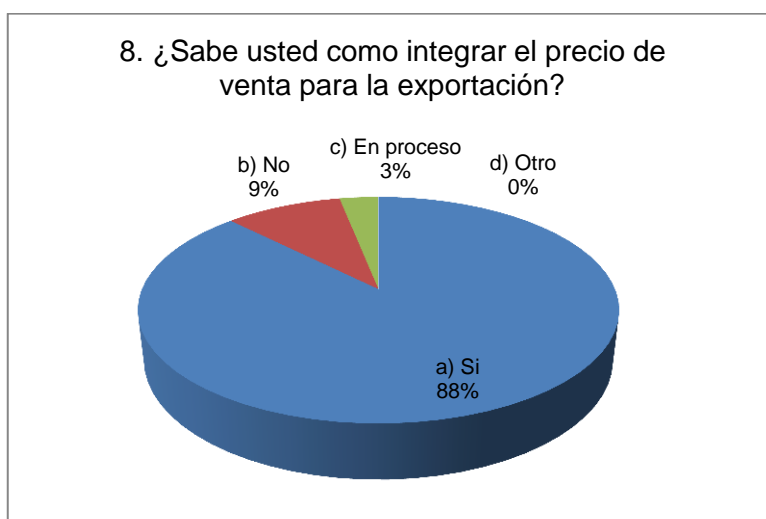


Gráfico 42. Sabe cómo integrar el precio de venta para exportación.

En el grafico 36, la mayoría de los productores encuestados menciona con un 88% que sabe integrar el precio de venta de sus productos para exportación, el 9% contestó que desconocía hacerlo, ya que siembran de menos de 1 has y el 3% dicen estar en proceso.

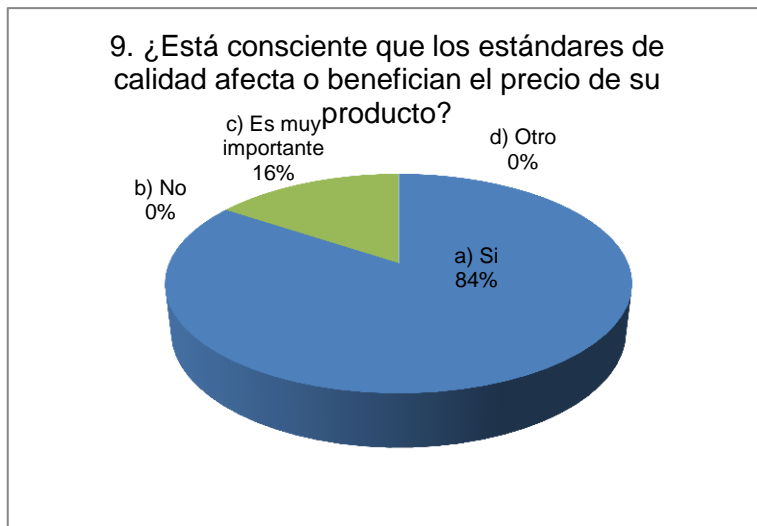


Gráfico 43. Está consciente que los estándares de calidad afectan el precio de su producto.

El 84% de los encuestados como se presenta en el Gráfico 44, mencionaron tener conocimiento que los estándares de calidad que si pueden afectar o beneficiar el precio del producto y el 16% confirma que es muy importante.

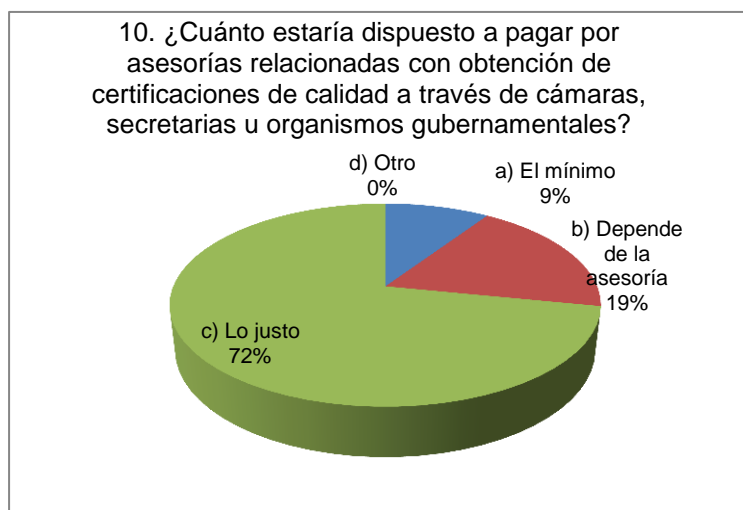


Gráfico 45. Cuanto estaría dispuesto a pagar por asesorías relacionadas con la obtención de certificaciones de calidad a través de cámara, secretarías u organismos gubernamentales.

Como se muestra en el gráfico 46, el 72% de los encuestados está dispuesto a pagar lo justo por asesorías para certificaciones, el 19% contestó que dependía del que asesoría y solo el 9% añadió que estaría dispuesta a pagar solo el mínimo.

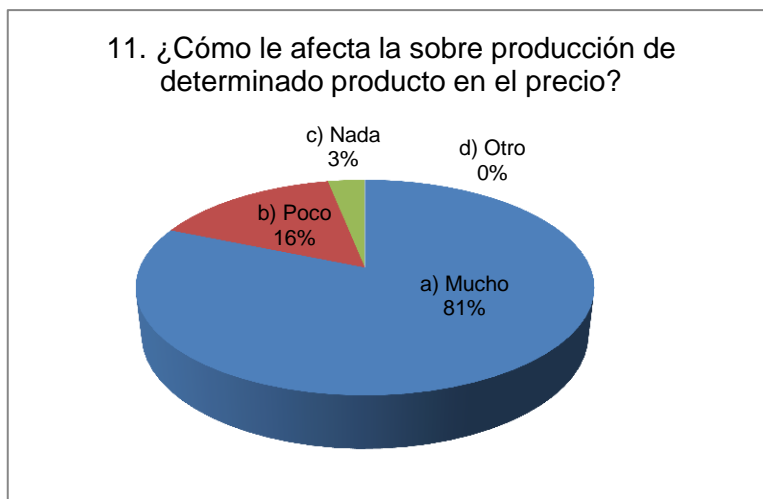


Gráfico 47. Como le afecta la sobre producción de un determinado producto en el precio.

En el gráfico 39, se muestra que el 81% los encuestados respondió, que le afecta en gran medida la sobre producción de un determinado producto, ya como consecuencia se satura el mercado y por consiguiente baja el precio y esto muchas de las veces no se logra ni recuperar lo invertido y eso a su vez puede afectar a tal grado de tener que tomar la decisión por disquear toda la cosecha, el 16% contestó afectarle poco por poder vender al mercado nacional y solo el 3% comentó no afectarle para nada, cuando ya está asegurado el producto, que se va a vender tenga precio o no.

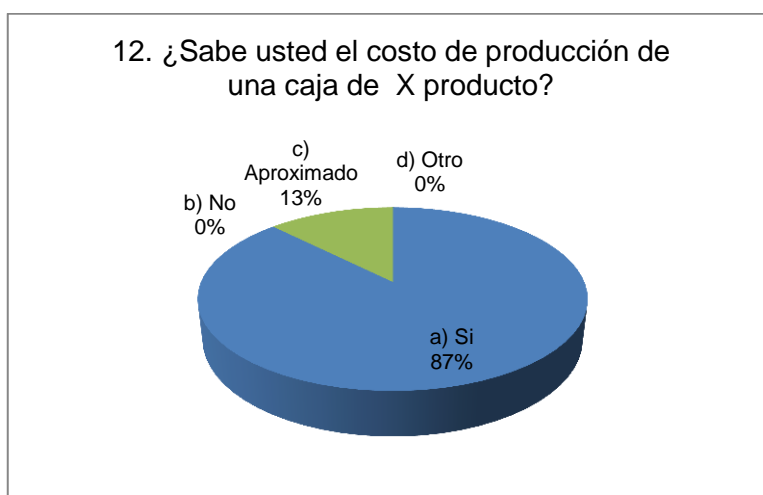


Gráfico 40. Sabe usted el costo de producción de una caja de X producto.

En el gráfico 40 muestra que el 87% los encuestados, si sabe el costo de producción que lleva un producto, solo el 13% sabe un aproximado.

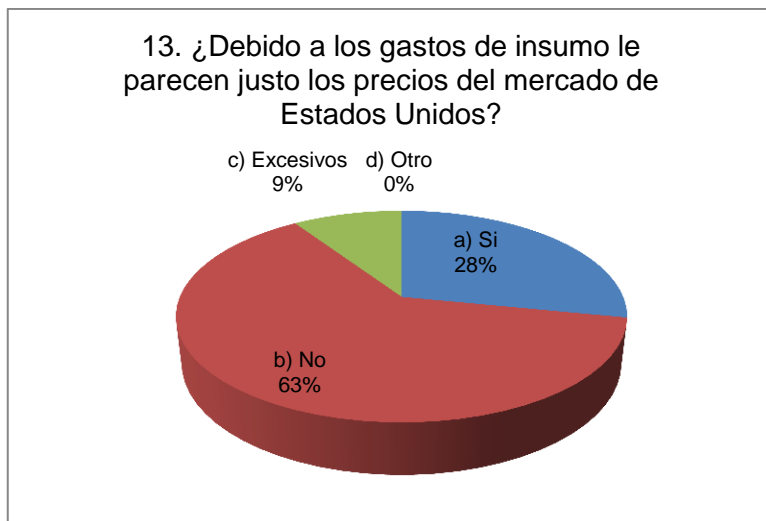


Gráfico 48. Debido a los gastos de insumo le parecen justos los precios del mercado de Estados Unidos.

Como se muestra en el gráfico 41 al 63% los productores encuestados, no les afecta, ni perjudica, se mantiene al margen de la situación, el 28% contestó que si se les parecían injustos los precios del mercado del país vecino y solo un 9% se les hicieron excesivos dichos gastos para mantener la calidad de producto, ya que mencionaron que todo sube debido al incremento de la gasolina.

Promoción

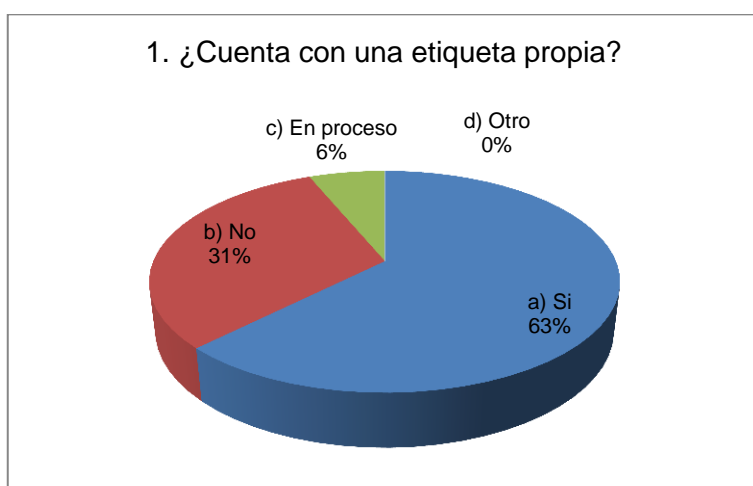


Gráfico 49. Cuenta con una etiqueta.

Como se refleja en el gráfico 42, la mayor parte de los encuestados que es el 63% ya cuenta con etiqueta propia para exportación, el 31% todavía no la tiene y el 6% se encuentra en proceso de obtenerla.

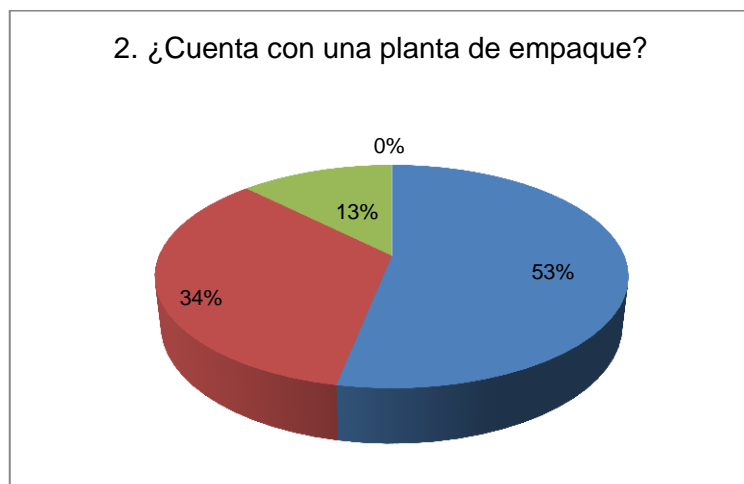


Gráfico 50. Muestra que si se cuenta con una planta de empaque (a) y si cuentan con una planta de empaque durante toda su temporada (b).

En los gráficos 43 y 44 anteriores a y b, se puede apreciar que el 53% de los productores cuentan con una planta de empaque pero si se compara a que es durante toda la temporada sólo el 34% respondió afirmativamente, lo que señala que las empacadoras no son permanentes en todos los casos y se pueden utilizar por temporadas.

En el gráfico 45, se puede apreciar un resultado muy equivalente en el uso de almacenaje de entre 1 a varios, sin embargo existen algunos que están en proceso de adquirir o alquilar un centro de almacenaje.

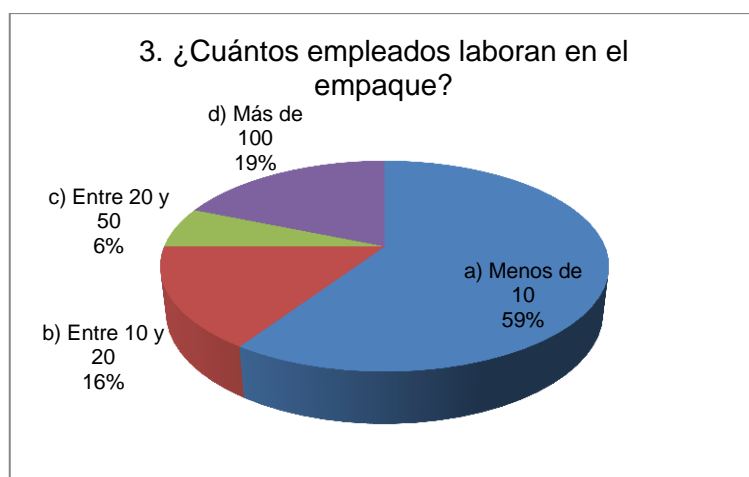


Gráfico 51. Cuentos empleados laboran en el empaque.

En el gráfico 44, como se aprecia en la encuesta el número de empleados permanentes se refleja en un 59% en menos de 10 personas, un 16% entre 10 y 20, el 6% entre 20 y 50 y solo el 19% contrata más de 100, lo cual refleja que en medida de la producción se contrata al personal que esto beneficia, ya que se cuenta con personal más especializado y más fácil de controlar de acuerdo las necesidades demandadas.

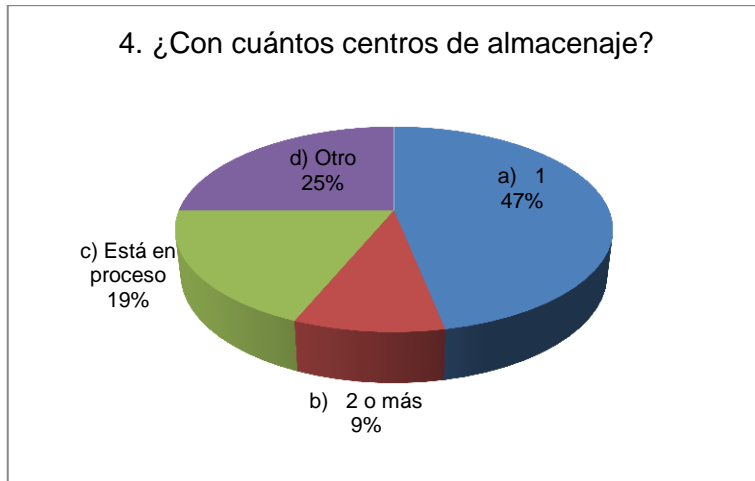


Gráfico 52. Con cuantos centro de almacenaje cuenta.

En el gráfico 45, se observa que en el uso de almacenaje es de 1, el 9% de 2 o más, sin embargo el 19% están en proceso de adquirir o alquilar un centro de almacenaje y el 25% no cuentan con uno.

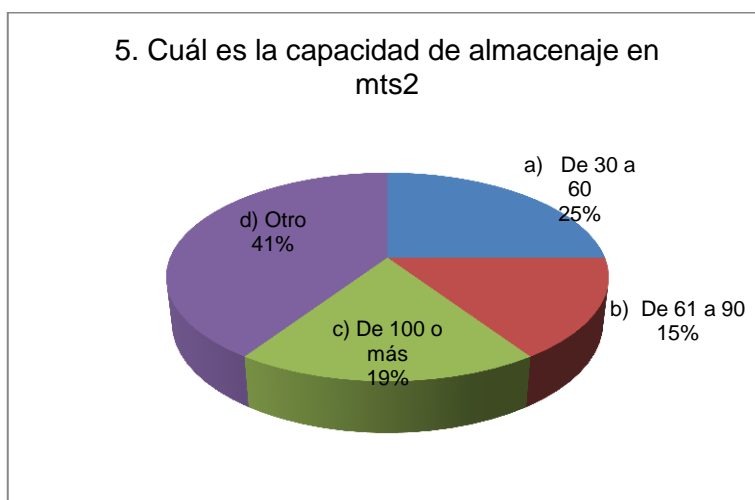


Gráfico 53.Cuál es la capacidad de almacenaje en mts².

En el gráfico 46, de los encuestados el 41% cuenta con almacén pequeño mayor a 500 metros y se puede apreciar que el 59% de los productores cuentan con una planta de empaque pero si comparamos que si es durante toda la temporada sólo el 47% respondió afirmativamente, contando el 19% los que están en proceso, lo que señala que las empacadoras no son permanentes en todos los casos y se pueden utilizar por temporadas.

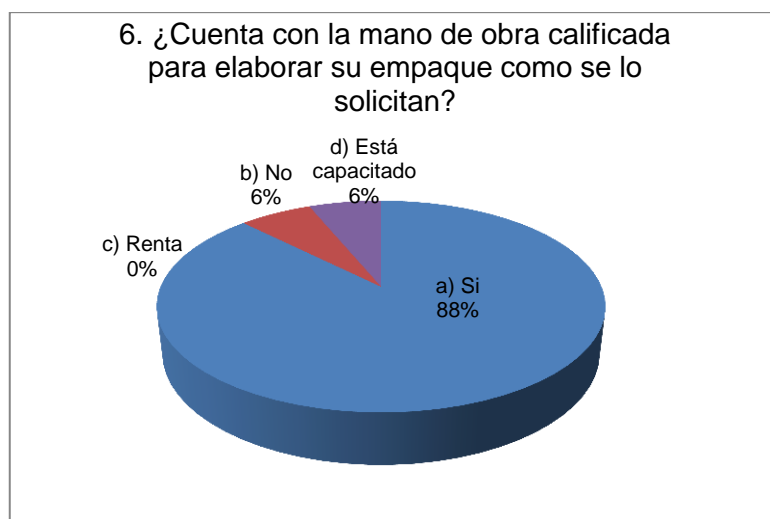


Gráfico 54. Cuenta con la mano de obra calificada para elaborar el empaque que se le solicita.

En el gráfico 47, se puede apreciar que el 88% de los productores cuentan con el personal adecuado para empaque, solo el 6% respondió negativamente y el otro 6% lo está capacitando. Lo que señala que las empacadoras no son permanentes en todos los casos y se pueden utilizar por temporadas.

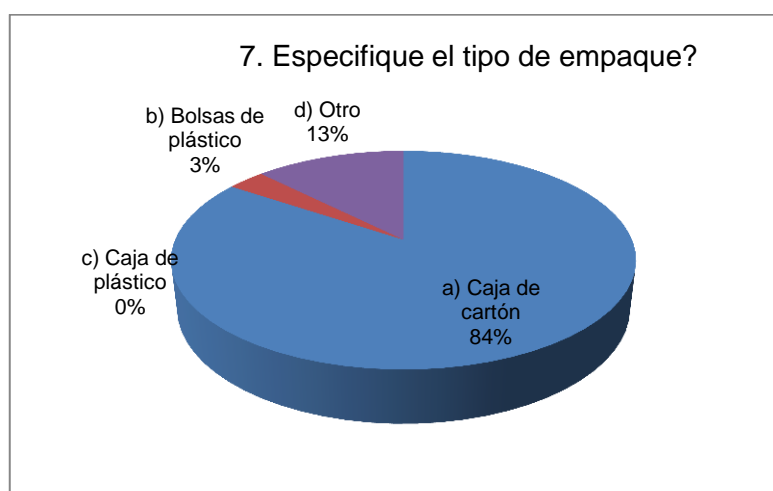


Gráfico 55. Especifique el tipo de empaque

Como se muestra en la gráfica 48, en gran mayoría del empaque, en el área de Maneadero, 87% de los productores con su pequeños empaques en campo, lo que sucede contrario en el área de San Quintín, que para ellos es más difícil empacar o más bien transportar el producto para ser empacado, esto es ya sea, que lo transporten en cubetas o cajas de plástico dependiendo del producto y su vida de anaquel.

La presentación es muy importante y esta es precisamente en cajas de cartón con un 84% y 3% en bolsa de plástico según el producto en cuestión, en el peor de los casos el comprador que se lleva el producto de campo abierto es quien se encarga del área de empaque, etiquetado y exportación.

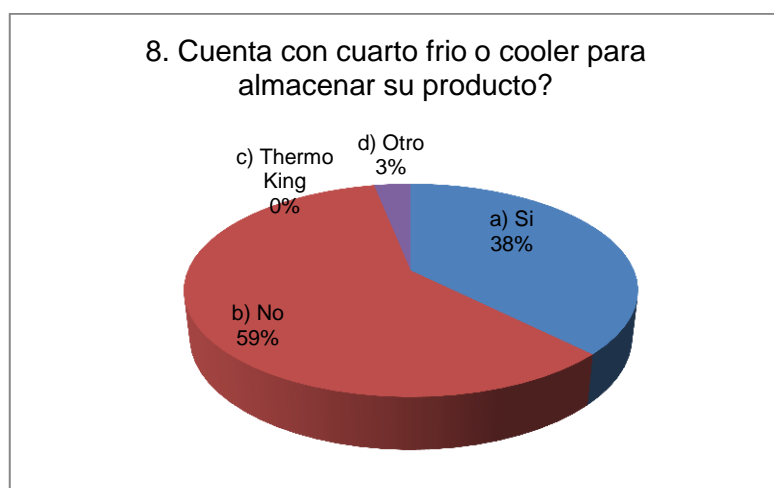


Gráfico 56. Cuenta con cuarto frío o cooler para almacenar su producto

Los gráficos 49 y 50 tienen relación, ya que el 59% de los encuestados manifiesta no contar con cuarto frío no cooler, solo el 38% si lo tiene. Ellos explican cómo le afecta para mantener la calidad de producto y lo que han tenido que hacer para cuidar aspecto de inocuidad y la vida de anaquel de los productos, es buscar métodos para cuidar y mantener el mejor estado del producto, esto va a depender de gran medida del tiempo de cultivo o de producto.

Si la respuesta es no



Gráfico 57. Que tanto le afecta no contar con un cuarto frio.



Gráfico 58. Sabe que se maneja un mercado gourmet para exportación.

Como se muestra en el gráfico 51, al 78% los productores encuestados, son conocedor del mercado orgánico y de especialidades llamado también gourmet, solo el 16% contesto desconocerlo y 6% que lo va a considerarlo como una nueva oportunidad de negocio.



Gráfico 59. Qué tipo de cliente es a quien exporta.

Como se presenta en el gráfico 52, la gran mayoría el 66% los productores encuestados exportan a distribuidores de manera directa o indirecta por medio de intermediarios, ya sea comisionistas o por medio de comercializadoras, que venden a gran escala, el 19% lo hace a minoristas, 12% de ellos a mayoristas y el 3% a diferentes mercado.

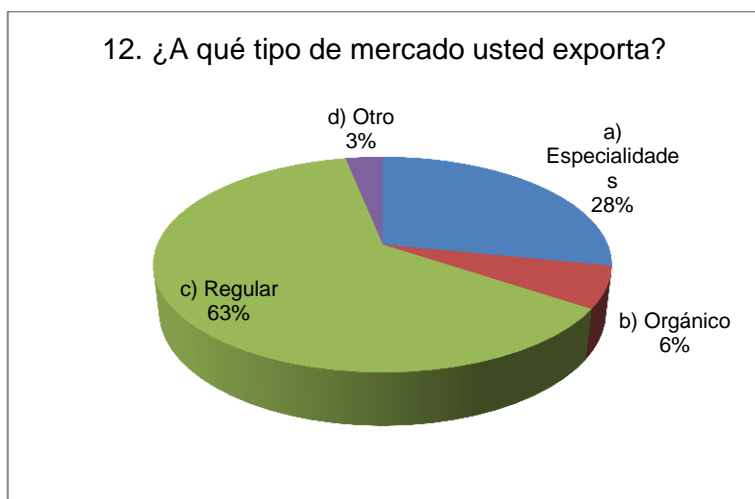


Gráfico 60. Qué tipo de mercado es a quien exporta.

Como se presenta en el gráfico 53, el 63% de los encuestados señalo, que exportan al mercado regular o convencional, un 28% a especialidades, solo un 6% a orgánico y el 3% a otro, lo cual indica que va en aumento el producto más selecto y de especialidades del mercado gourmet, lo que da una ventaja competitiva para especializarse en ese mercado.



Gráfico 61. Cuenta con una marca registrada o patentada

Como se muestra en el gráfico 54, el 53% de los productores encuestados no cuenta con una marca registrada o patentada, el 43% señalo que si cuenta con ella y solo el 3% menciona que está en proceso.

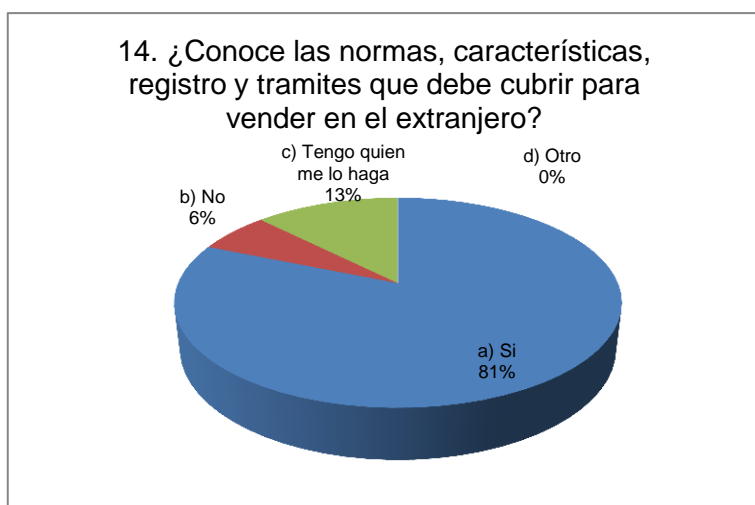


Gráfico 62. Conoce las normas, características, registro y tramites que debe cubrir para vender en extranjero.

En el gráfico 55, se puede percibir que el 81% los encuestados menciono conocer los requerimientos solicitados para exportación, el 13% subrayo tener quien le ayude con dichos tramites y solo el 6% señaló desconocimiento.

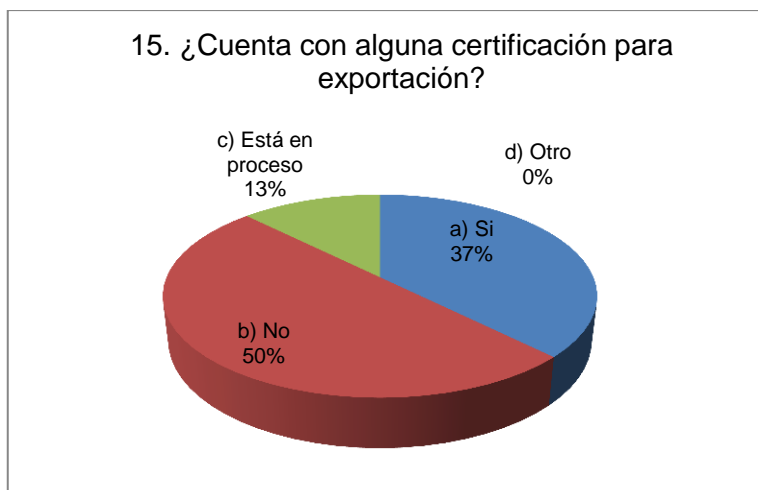


Gráfico 63. Cuenta con alguna certificación para exportación.

En los gráficos 54, 55 y 56 están relacionan de acuerdo a las encuestas realizadas a los productores tanto de Maneadero y San Quintín, eso es que el mayor porcentaje 63% entre las 3 graficas, se interrelacionan y se puede percibir que los productores conocen y distingue la diferencia e importancia de las mismas.

No cuenta con una certificación y además no tienen una marca registrada, estos dos factores se pueden relacionar, porque uno puede ser dependiente del otro. Solo el 37% si cuenta con una, que esto indica que se cuenta con productos para exportación orgánica.

¿Cuál?



Gráfico 64. Sabe o ha escuchado de alguna empresa comercializadora agrícola.

En el gráfico 57 se puede apreciar que un 63% de los encuestados conocen empresas dedicadas a la comercialización en mediana y grande escala, por otro lado en 31% dice no conocer pero ha escuchado y solo un 6% desconoce.

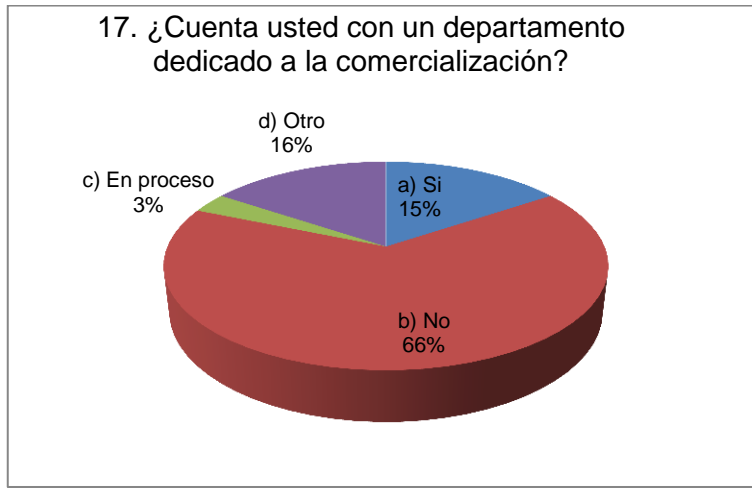


Gráfico 65 Cuenta usted con departamento dedicado a la comercialización.

En un promedio de 66% de los encuestados expresados en el gráfico 58, se percibe que no cuentan con el departamento de comercialización, lo cual es un favor importante y oportunidad para cubrir. Cabe mencionar que del 15% que dice tenerlo, ya que lo hacen ellos mismos, el 16% lo hace alguien más de la empresa y el 3% está en proceso todavía no cuentan con uno.

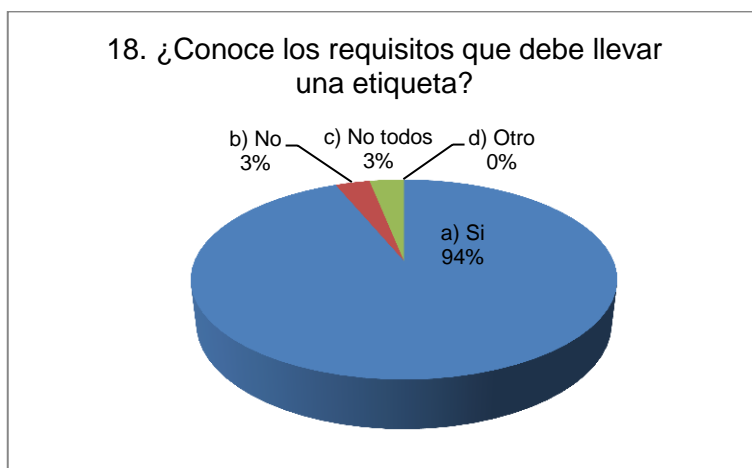


Gráfico 66. Conoce los requisitos que debe llevar una etiqueta.

En el gráfico 59, se muestra que el 94% los encuestados, si sabe qué requisitos debe cumplir una etiqueta, para que sirva y cuenta con ella, solo el 3% lo ignora o no sabe.

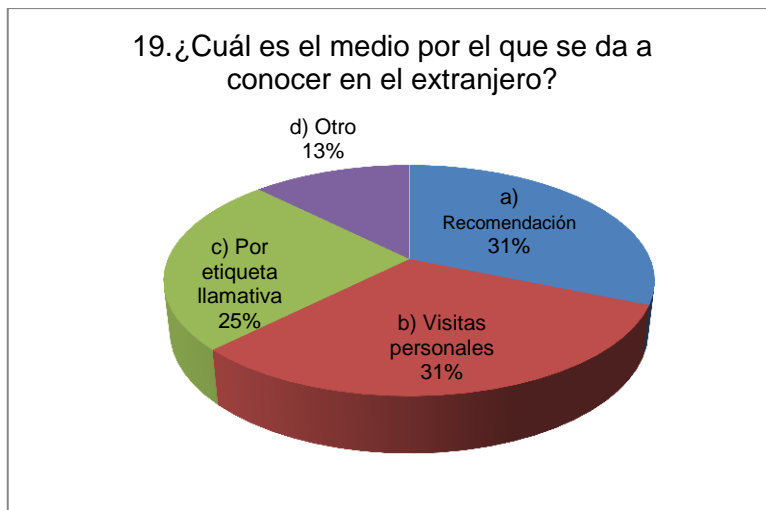


Gráfico 67. Cuál es el medio por el que se da a conocer en extranjero.

Como se muestra en el gráfico 60, entre las respuestas señaladas por los entrevistados, el medio por el cual se da a conocer en el extranjero los porcentajes son similares con el 31% entre las visitas personales y con la de recomendación respectivamente, se puede identificar respuestas entre otras también el 25% contestó que por una etiqueta llamativa.

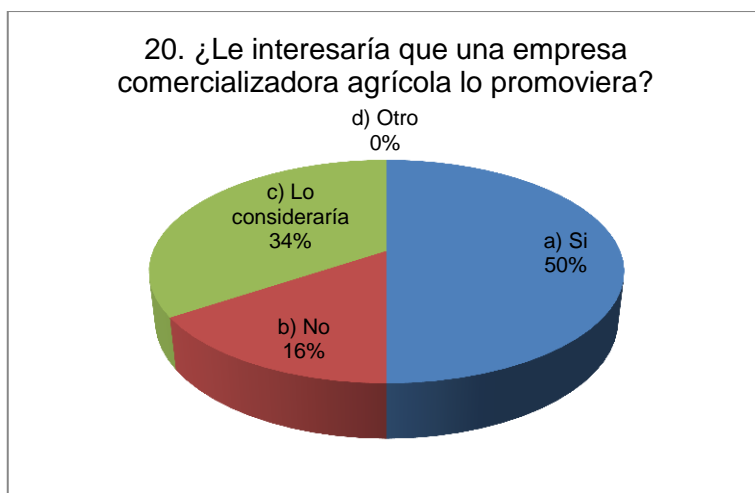


Gráfico 68. Le interesaría que una empresa comercializadora agrícola lo promoviera.

En el gráfico 61, el 50% de los encuestados contestaron de forma afirmativa, el 16% respondió no interesarse por el momento y un 34% que lo iba considerar, lo cual es una oportunidad para cubrir y que se dé la factibilidad de ofertar algunos servicios considerados dentro del plan de negocio.

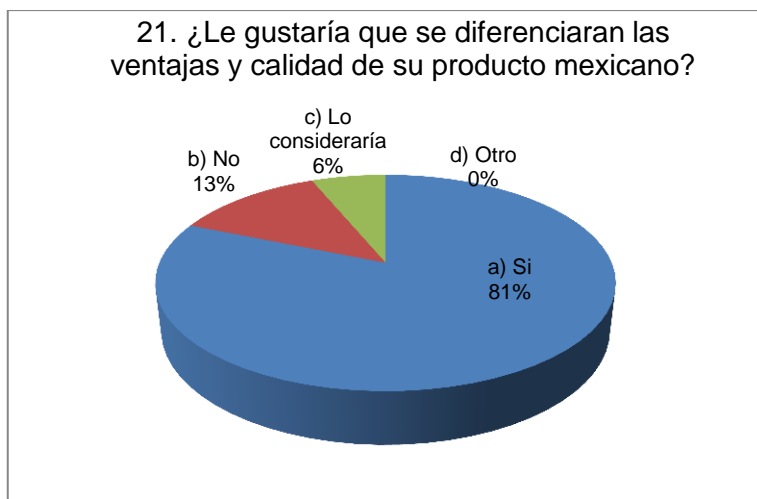


Gráfico 69. Le gustaría que se diferenciara las ventajas y calidad de su producto mexicano.

Como se observa en el gráfico 62, la mayor parte de los productores que se encuestaron el 81% se encuentra muy interesado en que se promovieran sus productos por considerarlos de buena calidad y que se aprecie el producto hecho en México con calidad suprema, con la diferencia que 13% no le están interesados y el 6% lo consideraría.

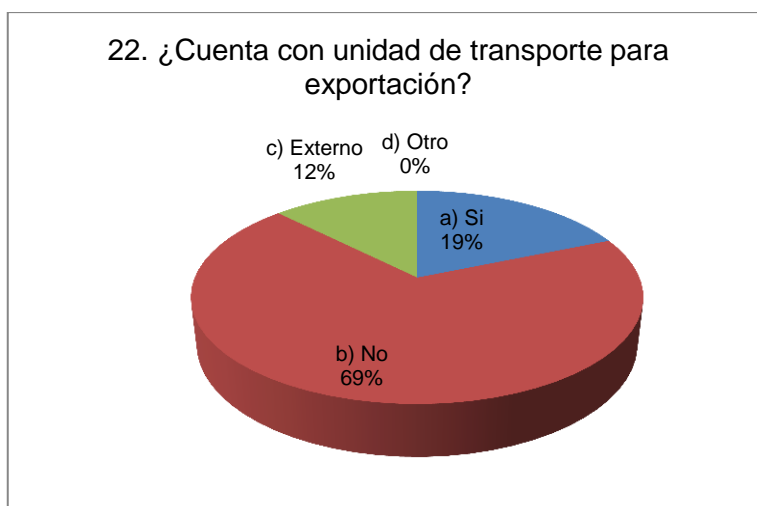


Gráfico 70. Cuenta con unidad de transporte para exportación.

La mayoría de los productores cuentan con unidades de transporte propias, las cuales sirven para mover los productos, como se señala el gráfico 63, sin embargo estos transportes no cuentan con el mantenimiento o no son el tipo de

vehículo que pueda transportar un producto para exportación, solo el 19% cuenta con dichas unidades y el 12% las renta.

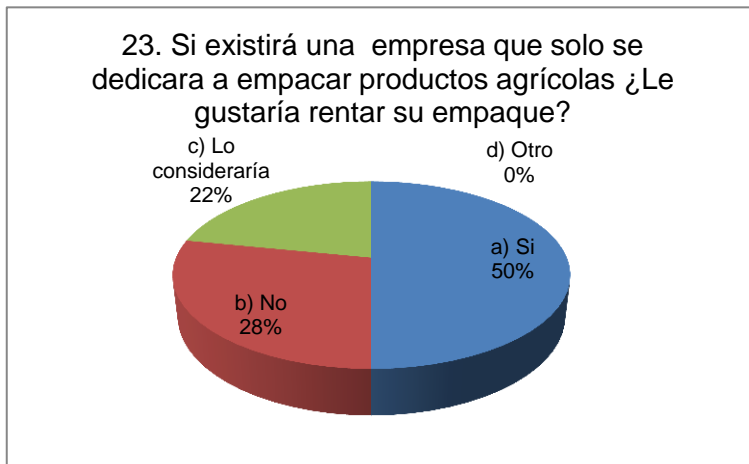


Gráfico 71. Si existiera una empresa que solo se dedicara a empacar productos agrícolas ¿le interesaría rentar su empaque?

En la mayoría de los productores encuestados, como se muestra en el gráfico 64 del Valle de San Quintín, tiene esta necesidad para cubrir, cabe resaltar que el 50% si le interesaría contar con ese gran apoyo, ya que conoce de la importancia, pero de momento no dispone para poder adquirir o realizar uno propio a diferencia que en Maneadero si existe esta ventaja, del 22% lo consideraría mientras que el 28% al contestar que no está interesado, se debe mencionar que alguno de ellos ya tiene su propio empaque y más en el área de Maneadero.

Plaza

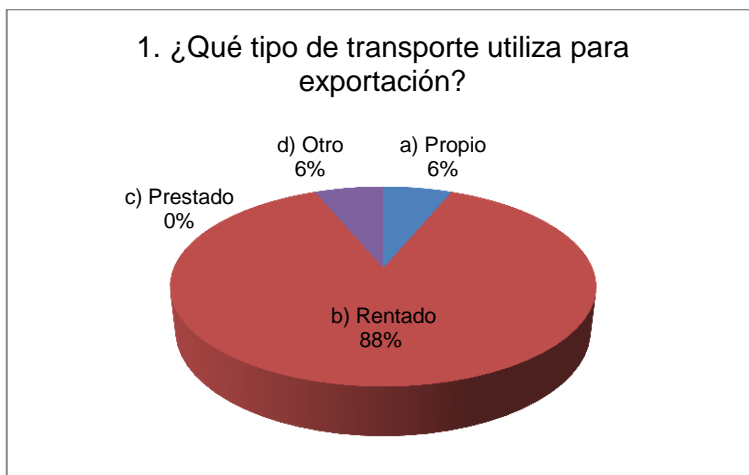


Gráfico 72. Cuenta con unidad de transporte para exportación.

En el gráfico 65, solo el 6% de los productores cuentan con unidades de transporte propias, las cuales sirven para mover los productos internamente, como se señala el gráfico 65, sin embargo estos transportes no cuentan con el mantenimiento o no son el tipo de vehículo que pueda transportar un producto para exportación, el 88% renta las unidades.

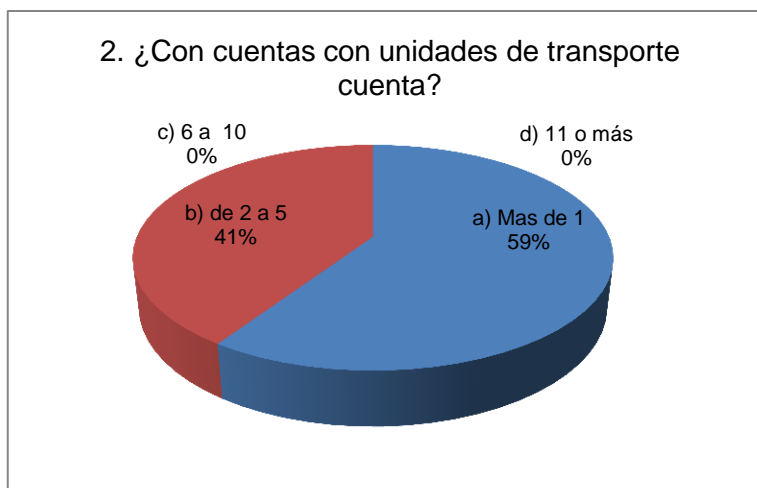


Gráfico 73. Cuenta con unidad de transporte para exportación.

De la mayoría de los productores encuestados el 59% cuentan con más de 1 unidad propia de transporte, de las cuales sirven para mover los productos, como se señala el gráfico 66 y solo el 41% cuenta de 2 a 5 vehículos.

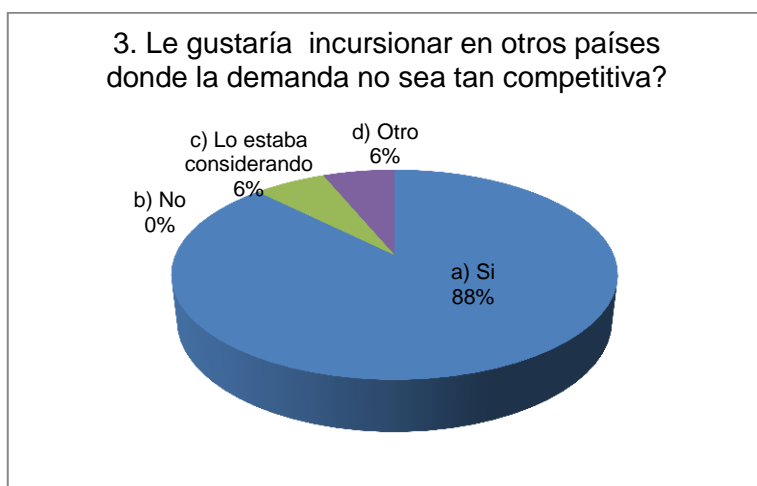


Gráfico 74. Le gustaría incursionar en otros países donde la demanda no sea tan competitiva.

En el gráfico 67, muestra que el 88% los encuestados están interesados en incursionar en otros países, un 6% lo consideraría y el otro 6% si fueran accesibles.

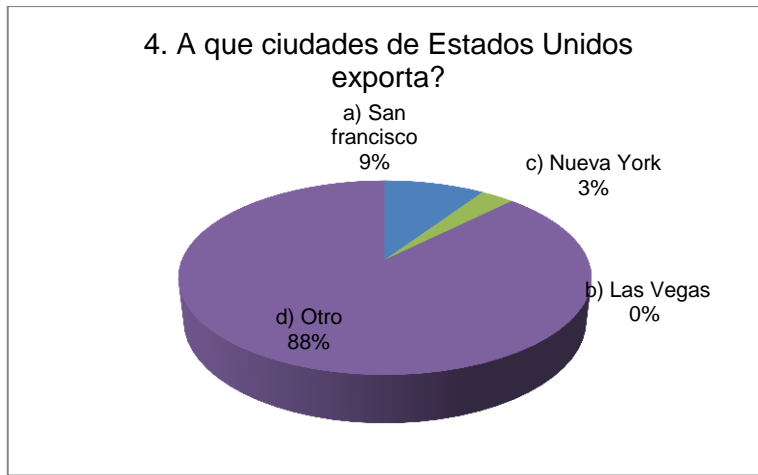


Gráfico 75. A que ciudades de Estados Unidos exporta?

Como se expresa en el gráfico 68, el 88% de los productores encuestados respondió estar exportando a California, el 9% a San Francisco y solo el 3% a Nueva York. Las exportaciones que se realizan a Estados Unidos se efectúan principalmente en California y San Francisco, lo que indica que se puede impulsar más la venta de los productos a otras ciudades de este país.

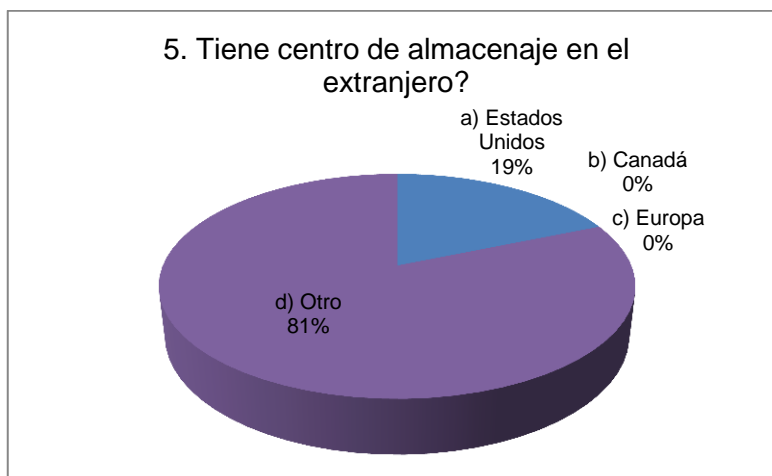


Gráfico 76. Tiene centro de almacenaje en el extranjero?

Como se destaca en el gráfico 69, el 81% de los encuestados hace referencia que hay otros factores para determinar el almacenaje en el extranjero, como puede ser lo que se viene mencionando la interacción de los intermediarios, que ellos si cuentan con bodegas, en Estados Unidos y de manera directa o indirecta, la mayoría de los productores pequeños desconoce el destino de su producto, solo un 19% exporta a bodegas en Estados Unidos.

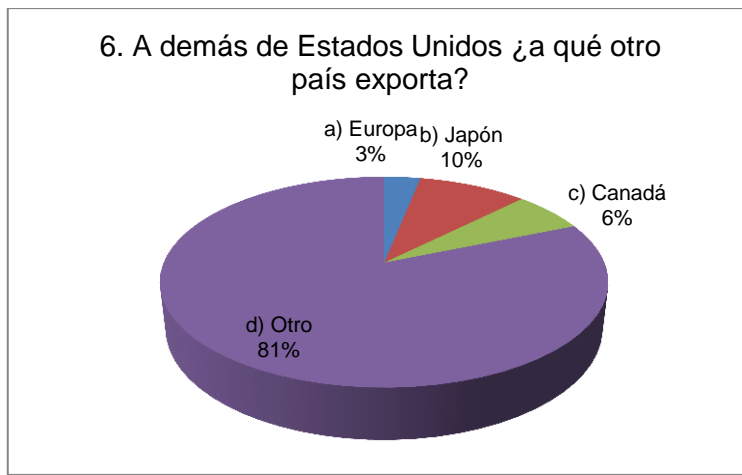


Gráfico 77. A demás de Estados Unidos, a que otro país exporta?

En el gráfico 70 se puede apreciar que todos los encuestados exportan el 100% de sus productos, el 10% a Japón el 6% a Canadá y en el caso de exportaciones a otros países el 81% como China, Holanda entre otros, lo que indica que con una certificación se pueden aumentar los clientes en estos lugares, además de ofrecer un producto con un mayor precio pero con mejores beneficios.



Gráfico 78. Le interesaría exportar a Europa

En el gráfico 71, muestra que el 84% los productores encuestados si están interesados en incursionar en el mercado de Europa, solo un 13% lo considerarían y un 3% contesto que se debe estar abierto a nuevos mercados.

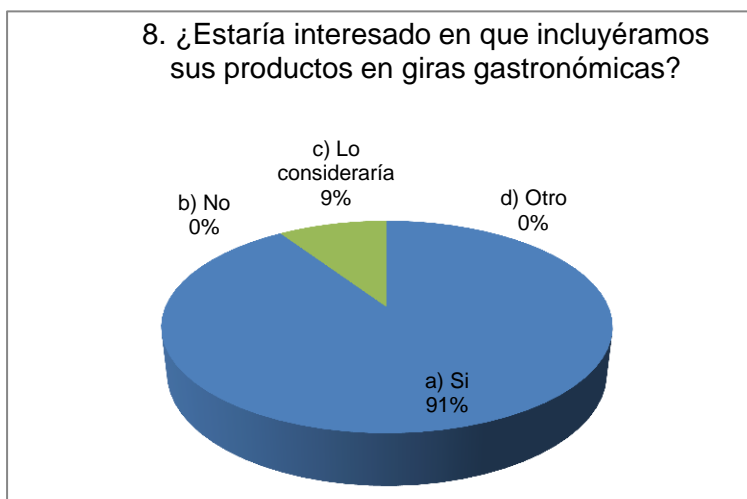


Gráfico 79. ¿Estaría interesado en que se incluyeran sus productos en giras gastronómicas?

En el gráfico 72 se observa, que el 91% de los encuestados mostró interés en incluir sus productos en giras gastronómicas y solo un 9% lo consideraría, lo cual se indica que hay aceptación.



Gráfico 80. ¿Estaría interesado en que se difundieran los beneficios de sus productos en ferias o exposiciones a nivel internacional?

Como se observa en el gráfico 73, el 94% los productores encuestados muestran interés en que se difundieran sus productos en ferias a nivel internacional, un 3% lo consideraría y el otro 3% por el momento lo consideraría, lo cual se indica que hay aceptación.

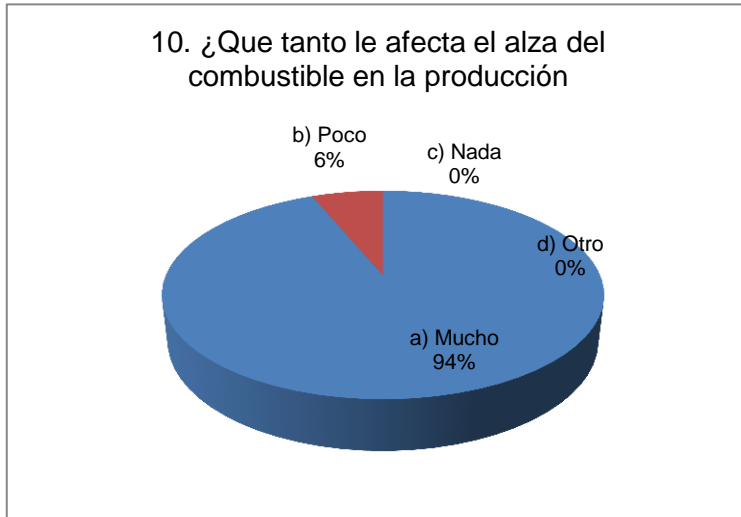


Gráfico 81. Que tanto le afecta el alza del combustible en la producción?

En el gráfico 74, muestra con un 94% de los encuestados, hizo hincapié en el alza de precios es un factor determinante en el cambio de precio de los productos y 6% señalan que varía por lo regular semanalmente, no se aprecia un aumento por incremento en calidad de servicios.

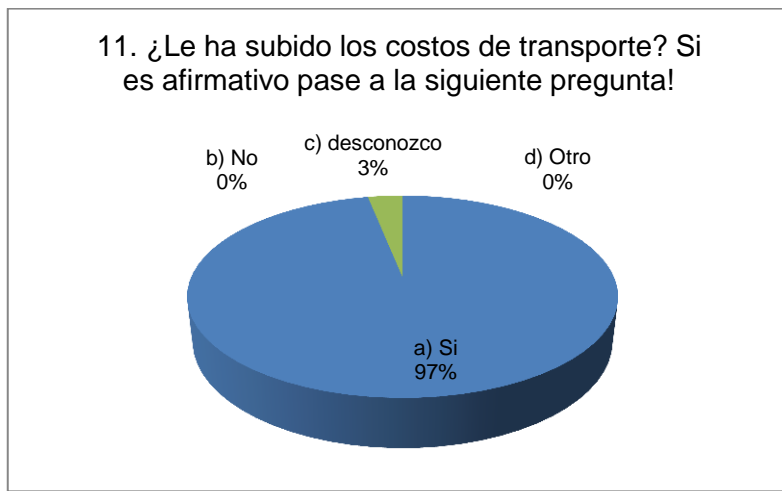


Gráfico 82. Le han subido los costos de transporte?

En gráfico 75, el alza de precios es un factor determinante en el cambio de precio de los productos y señalan algunos encuestados que varía por lo regular semanalmente, no se aprecia un aumento por incremento en calidad de servicios.

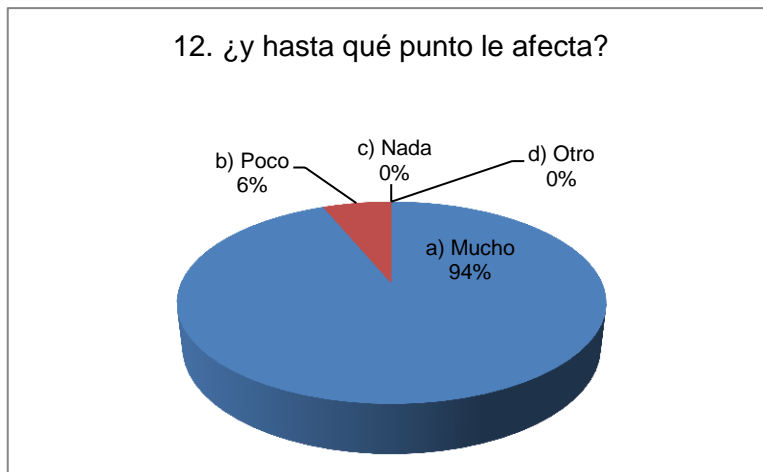


Gráfico 83. Y hasta qué punto le afecta?

En el gráfico 76 se puede apreciar que el 94% los productores encuestados les afectan en gran medida el alza de los precios, solo a un 6% poco.

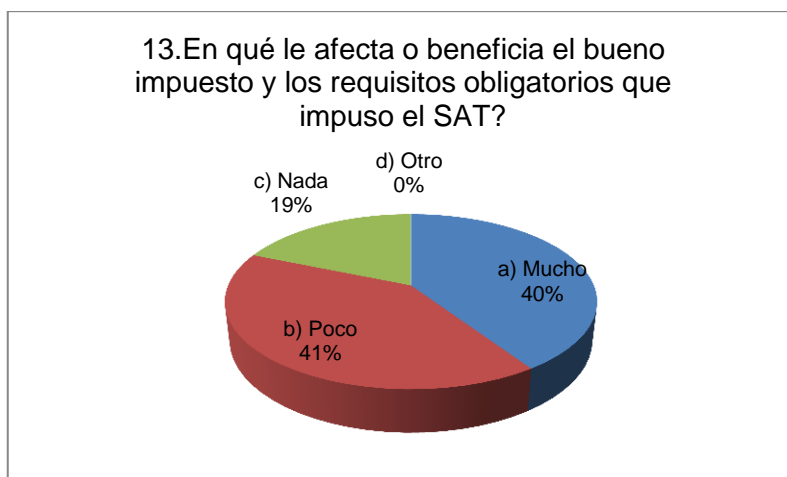


Gráfico 84. En que le afecta o beneficia el nuevo impuesto y los requisitos obligatorios que impuso el SAT?

En el gráfico 77, como se percibe observa en la encuesta una mínima diferencia entre 40% y 41, en donde el 40% significa mucho y el 41% poco, en donde se percibe que a un 19% no le afecta en nada. Esto dependerá en gran medida el conocer, la personalidad jurídica de cada productor, el saber en qué régimen se encuentra inscrito de eso dependerá el cómo le ayude o perjudique este nuevo impuesto.



Gráfico 85. Hasta qué grado afectan los permisos especiales en la exportación de productos vetados?

En gráfico 78 se puede observar que no hay muchas diferencias en cuestión a la recolección de la información de los encuestados entre el 44% donde afecta poco y 40% donde les afecta mucho y a un 16% no le afecta en nada, esto es dependerá del producto y la superficie sembrada.

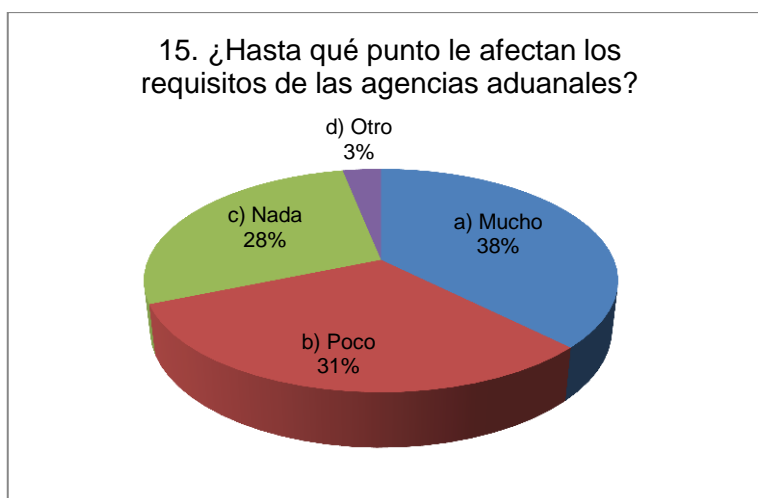


Gráfico 86. Hasta qué punto le afectan los requisitos de las agencias aduanales?

De acuerdo a lo señalado en el gráfico 79 el 38% de los productores encuestados, mencionaron que les afecta en gran medida por no cumplir con algún documento, permiso solicitado y las distancias no les permita cumplir en tiempo, por otro lado entre el 31% que contestó que les afecta poco y a un 28% en nada, se refieren a que por lo general lo hacen los intermediarios por medio del transportista.

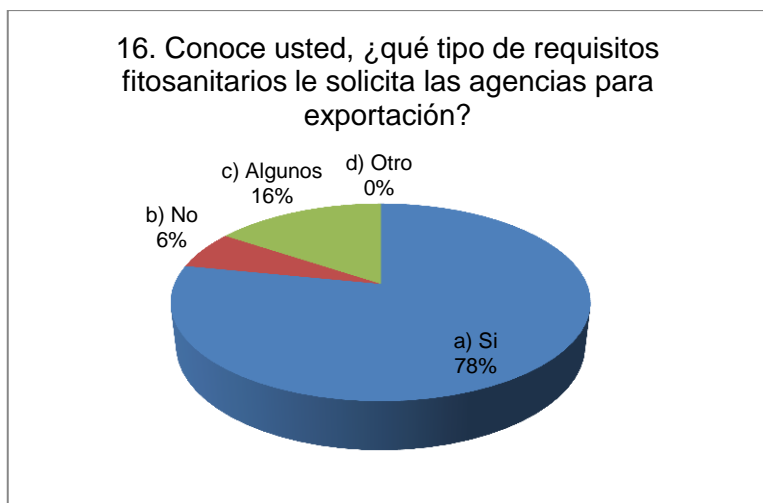


Gráfico 87. Requisitos fitosanitario de las agencias para exportación.

En gráfico 80 se puede percibir que el 78% de los productores encuestados si conocen la documentación, requerimientos y formatos de las diferentes dependencias y agencias de exportación, de los pequeños agricultores el 16% conoce algunos ya que por lo regular le compran en campo o vende en mercado nacional y solo el 6% desconoce.

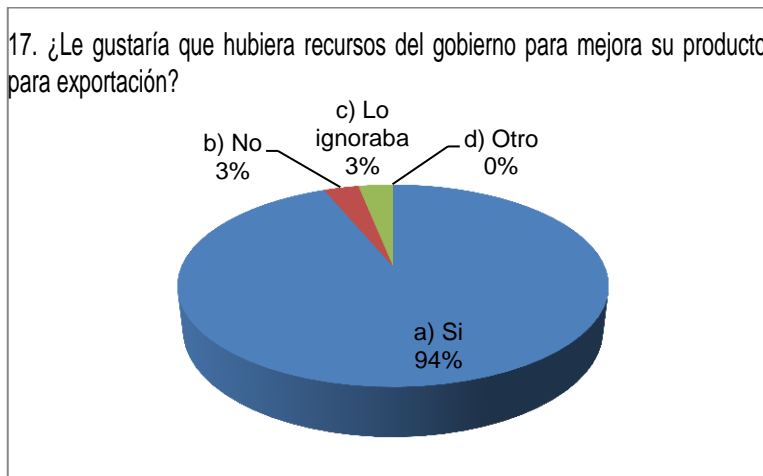


Gráfico 88. Le gustaría que hubiera algún recurso del gobierno para mejorar su producto para exportación?

Como se muestra en el gráfico 81, el 94% los productores encuestados, si le gustaría más apoyo, solo al 3% lo ignoran.

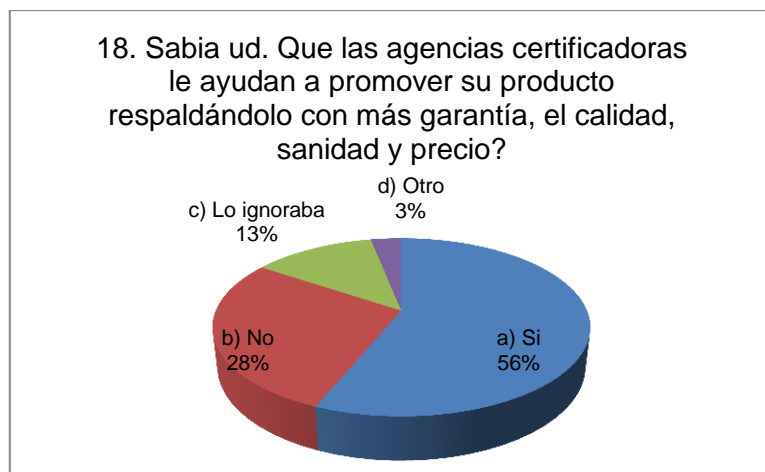


Gráfico 89. Sabía usted que las agencias certificadoras le ayudan a promover su producto respaldándolo con más garantía, calidad, sanidad y precio?

Como se presenta en el gráfico 82, la mayoría de productores encuestado tienen un interés en promocionar sus productos, sin embargo la mayoría no cuenta con un departamento dedicado a la comercialización y no se encuentran dispuestos a invertir demasiado en asesorías de certificaciones. Además la inversión para mantener el estándar de sus productos también es mínima.

10- Interpretación y conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, la encuesta fue realizada a 150 productores tanto de la Zona Maneadero como de San Quintín, de las cuales la mayor parte 98% pertenecen al género masculino y solo el 2% al femenino. El 28% de los encuestados tienen más de 51 años, el 16% está entre los 41 a 50, el 37% entre 31 y 40 años y el 19% entre 20 y 30 años, lo que indica que se cuenta con gente joven que puede cubrir con cualquier proyecto que se proponga.

En lo que respecta al nivel de estudios, se percibió que el 44% cuenta con Universidad y preparatoria y casi en el mismo porcentaje el 56% entre primaria y secundaria, lo que es un indicador que en el área agrícola el nivel de preparación es cada vez mayor.

El 62% de los productores encuestados tiene bien definida su visión y misión de sus actividades comerciales, esto responde a que la mayoría de los

productores encuestados tienen bien claras y definidas sus metas de lo que quieren y a donde van, con lo que se puede contar para abrirse a nuevos mercados.

La forma de inicio de sus actividades, se observó que 85% del capital que utilizan los productores encuestados es propio, solo el 6 % inicio con algún tipo de apoyo, por medio de financiamiento. Lo que indica que no se encuentran asociaciones e inversión de otra parte, mismo que es un campo grande de oportunidad.

Otra pregunta clave para respaldar la factibilidad del plan de negocios es la superficie de siembra promedio que realiza, que el 47 % de los encuestados menciono que solo utilizan 1 a 10 has por ciclo o temporada, el 34% entre 11 a 20 has, el 13% de 31 o más y el otro 6 % contestó que de 21 a 30 en promedio, lo cual favorece el aprovechamiento de la superficie, ya que se está preocupando en cuidar y controlar la calidad de la producción, cambiando de cultivo y dejando descansar una parte del mismo para no sobreexplotar el uso de suelo.

Lo cual significa que de igual manera no depende tanto de la cantidad de has sembradas sino de la productividad y del uso que se le dé al terreno destinado a producir, lo que en la agrícola es impredecible, ya que son varios factores los que intervienen (el precio, oferta y demanda), que ayudan o perjudican el rendimiento o la productividad de una cosecha o una temporada.

De los productos que se trabajan se mencionaron, que el mayor porcentaje que es 53% y 28% resaltaron el tarragón, la albaca, calabaza mexicana y pepino persa, respectivamente, lo que indica que cada vez, se está especializando, según lo demanda el mercado de exportación, el 13% y 6% se encuentran picosos y otros.

En los que se puede resaltar en total 13 diferentes productos como son: tomillo, romero, repollo, cilantro, rábano, pepino maravilla, (calabaza estrella amarilla, calabaza estrella verde, calabaza cuello de ganso), (chiles serrano, chile

california, chile pimiento, chile jalapeño), ejote, nopal, (tomate pera, tomate chery), betabel, habas, entre otros.

En cuestión al porcentaje de exportación por producto respondieron la mayoría de los encuestados, que el 90% es para exportación y solo el 10% para mercado nacional. Al preguntar si contaban con una etiqueta para exportación, la mayor parte de los encuestados que es el 63% ya cuenta con una propia, el 31% todavía no la tiene y el 6% se encuentra en proceso de obtenerla.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los productores tanto de Maneadero y San Quintín, el mayor porcentaje 63%, de los productores conocen y distingue la diferencia e importancia de las mismas, pero no cuenta con una certificación y además no tiene con una marca registrada, estos dos factores se pueden relacionar, porque uno puede ser dependiente del otro. Solo el 37% si cuenta con una, que esto indica que se cuenta con productos para exportación orgánica.

El 53% de los productores cuentan con un empaque pero en el mismo campo, que en mucho de los casos desconocen algunas exigencia por parte de los servicios de inocuidad, si se compara a que es durante toda la temporada sólo el 34% respondió afirmativamente, lo que señala que las empacadoras no son permanentes en todos los casos y se pueden utilizar por temporadas.

Se puede apreciar un resultado muy equivalente en el uso de almacenaje de entre 1 a varios, sin embargo existen algunos que están en proceso de adquirir o alquilar un centro de almacenaje.

En la mayoría de los productores encuestado del Valle de San Quintín, tiene esta necesidad para cubrir, cabe resaltar que el 50% si le interesaría contar con ese gran apoyo, ya que conoce de la importancia, pero de momento no dispone para poder adquirir o realizar uno propio a diferencia que en Maneadero si existe esta ventaja, del 22% lo consideraría mientras que el 28% al contestar que no está interesado.

Se debe subrayar que alguno de ellos ya tiene su propio empaque en el área. Lo que indica que cumple con requerimientos del plan de negocios para la creación de un empaque y poder brindar el servicio en la Zona de San Quintín o puntos intermedios.

Al preguntar si se contaba con un departamento dedicado a la comercialización, se observó que en un promedio de 66% de los encuestados expresados que no existe. Cabe mencionar que del 15% que dice tenerlo, ya que lo hacen ellos mismos, el 16% lo hace alguien más de la empresa y el 3% está en proceso todavía no cuentan con uno.

Otra de las preguntas de la encuesta fue, si estaría interesado en que una empresa comercializadora agrícola los promoviera, a lo que el 50% contestaron de forma afirmativa, el 16% respondió no interesarse por el momento y un 34% que lo iba considerar, lo cual es una oportunidad para cubrir y que se dé la factibilidad de ofertar algunos servicios considerados dentro del plan de negocio, en la creación de la comercializadora.

Se percibió ignorancia y falta de apoyos para pequeños productores de San Quintín para poder destacar sus cultivos, ya que cuentan con la calidad en el producto que solicita el mercado, pero no cuentan con recursos para su propio empaque y para labores culturales, en el proceso de la cosecha, no califican para apoyos de gobierno ya que no cuentan con una personalidad jurídica.

La visita de intermediarios, ayuda de manera momentánea a cubrir la necesidad de algunos gastos de cosecha, ya que reciben el dinero en efectivo, lo que para muchos es benéfico ya que se evitan gastos de traslado del campo a la ciudad para promover sus productos, que en es el menor de los caso, es parte del mismo proceso el problema real al que se enfrentan, es cuando no tiene precio el producto, que hay saturación del mismo y hay que venderlo para no perder la inversión.

Es cuando toman la decisión de vender en campo, evitando de momento tener que darse de alta en hacienda que temen mucho a la autoridad, ya que el

campo es considerado como una actividad de alto riesgo, que consideran innecesario, ya que la mayoría de los pequeños productores viven modestamente y cuando les va bien lo reinvierten en el mismo campo.

Otro factor interesante es cuando el mismo intermediario, propone ayudarles a trabajar apoyando con semilla y algunos gastos en donde el productor se compromete a entregarle toda sus cosecha al precio que ellos disponga, mismo que se llevan la cosecha completa, ya que estos también tienen algún tipo de contrato que deben cumplir a un menor costo.

En donde dicho comprador pone mano de obra, contratan personal para trabajo de campo, corte de producto, empaican del mismo con etiquetas propias, cubriendo el costo de transportación y prometiendo algún tipo de compensación que al final ellos son los que realmente exportan.

Con el término de globalización, hoy en día, la agricultura ha dado un giro de 360 grado, ha evolucionado de tal manera, que las personas que toda la vida se han dedicado a estas labores, ahora están apoyados por sus hijos, que se tiene otra percepción, hay personas más preparadas implementar nuevas tecnologías, buscando apoyos por parte del gobierno, con la personalidad jurídica que se requiere, una segunda generación más consciente en cuestión de calidad sanidad y resonancia en el medio ambiente.

Esto asentado por el lado de San Quintín, a diferencia que en Maneadero, se considera todo lo contrario, es una de las áreas la pionera en el Estado después de Mexicali, en donde se concentra la mayor parte de los productores de toda Baja California norte y sur, cuenta con apoyo de los tres niveles de gobierno, con tecnología para áreas protegidas como lo son los invernaderos, maya sombra y túneles, reconocido por el comercio de Los Ángeles por ser una área muy competitiva, con productos que cumplen las exigencia del mercado.

En términos generales, las diferencias son muy marcadas en estas dos aéreas, ya que los productores cuentan con una estructura administrativa, apoyo financiero, talleres y cursos de capacitación continua para el manejo de sistema

de producción, administración, manuales de las plantas, cursos para la generación de composta y capacitación en el área de negocio que los ayuda a la generación de microempresas.

Estas son algunas de las observaciones que se pueden compartir a manera de interpretación y conclusiones, dando como indicadores favorables y la aceptación para cumplir con los objetivos señalados por el cuestionario aplicado, contestando alguna de las preguntas generadoras de este instrumento.

Reflexiones propias

El Valle de San Quintín se destaca en el Estado de Baja California como una de las principales zonas generadoras de productos agrícolas 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.

Cabe mencionar que siendo uno de los países que existe mayor relación comercial, por la cercanía y la aceptación de nuestros productos, superamos las exigencias impuestas de los estándares de calidad, lo cual nos permite tener una ventaja competitiva en el mercado europeo por cumplir con los requerimientos y estándares permitidos para dicha exportación.

Debido al crecimiento acelerado del mundo global y al cambio de hábitos de consumo se presenta la oportunidad de satisfacer a mercados más exigentes y de productos más especializados en el cuidado de calidad con productos de fácil acceso, nutritivos, orgánicos y sustentables. 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.

La gente altamente calificada, más del 70% del presupuesto del Estado es invertido en educación, Baja California está colocada en el 3er lugar más alto en educación en el país, es líder nacional en programas de vinculación

(escuela-empresa), 115 escuelas técnicas, 32 universidades, 17 centros de IERD. La combinación del personal altamente calificado y población joven permite que la fuerza laboral sea moderada de acuerdo a las necesidades de la empresa nos respalda para poder ofertarnos y garantizar resultados. (IMCO, 2008).

Con la creación de la comercializadora con estas características en el Valle de San Quintín, permitirá ser un puente de apoyo para poder exportar productos orgánicos, que reúnen los estándares de calidad que nos solicitan el mercado europeo, ya que contamos con una estrecha relación con los productores de la región.

El plan de negocios que se presenta tiene como objetivo, formar una empresa comercializadora de productos especializados y especias agrícolas del Municipio de Ensenada, principalmente del Valle de San Quintín, 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 entre los asociados con productos especializado.

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 y establecer las estructuras que demandan los mercados internacionales, recordando que los países"...triunfan cuando el entorno permite que las empresas desarrollen

nuevas estrategias para competir en un sector Michel Porter,1991", entendido éste como un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

A partir de la década de los 80's, el contexto de la economía presenta cambios en las formas de organización empresarial. 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.

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 la creación de una empresa comercializadora, la cual tendría un área dedicada a la exportación de los productos de sus socios, por lo que contarían con mayores opciones de venta. Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización, 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. 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.

Se vive en una economía en la que las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse como resultado de la apertura comercial, esto es que 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 para penetrar a los mercados internacionales.

La agricultura orgánica es una técnica que además de la obtención de productos de calidad, ayuda a la sustentabilidad y a la conservación de la biodiversidad y de los suelos.

La tendencia actual de los consumidores ayuda a que los productos orgánicos tengan un mercado más amplio y una mejor aceptación. Para realizar el cultivo de productos orgánicos se requiere de una planeación administrativa y comercial, además de la planeación técnica para que pueda funcionar bien.

2.2.1 Objetivos de estudio de Mercado

Conocer la demanda actual y potencial de los productores de la zona de Maneadero y San Quintín, identificar a los productores de agroproductos que reúnan los requisitos para exportación, saber que están produciendo, si tienen empaque propio, con qué tipo de transporte disponen, si se cuenta con certificaciones orgánicas, entre otros. Así como conocer los principales competidores y las características en sus productos, precios y servicios, para determinar las estrategias comerciales a implementar.

El objetivo General

Analizar la factibilidad de incursionar y ofertar productos agrícolas orgánicos de la mejor calidad de los cultivos de los asociados de la comercializadora en el Valle de San Quintín a un grupo selecto del mercado europeo, ya que actualmente se está exportando a Estados Unidos y que gracias a la ubicación geográfica y condiciones climáticas ayuda a tener una ventaja competitiva a nivel internacional, lo cual garantiza que se reúnen los requisitos y las exigencias del mercado internacional mismas que solicitan en la Unión Europea.

Objetivos de específicos

- 1.- Identificar los nichos del mercado donde posicionar los nuestros productos.
- 2.- Adquirir conocimiento del mercado deseado en gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- 3.- Caracterizar las condiciones y/o requisitos de ingresos al mercado potencial de los que estén necesitando.
- 4.- Formar alianzas estratégicas con las agencias certificadoras que se requieran tanto en México como en país destino (FDA, EuroGap, BIO, SENACICA, Proméxico (marca de origen), CCOF, Mercado Justo, certificación ISO-14001.
- 5.- Conquistar el mercado creando un valor a largo plazo.
- 6.- Determinar los socios de distribución en el mercado seleccionado con valores y ética similares, en sustentabilidad.
- 7.- Forjar nuevas estructuras estructurales de cooperación para la calidad y mercadeo con clientes y proveedores.
- 8.- Comercializar por lo menos 5 toneladas anuales de productos agrícolas orgánicos.
- 9.- Satisfacer las necesidades del cliente con productos y servicios de calidad a nivel internacional.

2.2.2 Tamaño del Mercado

Antes de ingresar al mercado deseado se debe considerar varios aspectos como son el tipo de gobierno, el cultural, el idioma, hábitos y costumbres, formas de hacer negocios, ente otras. Cabe destacar que en este país, el marketing de productos, por lo general, es realizado por las organizaciones de productores, mayoristas, procesadoras y detallistas.

Además, es importante mencionar, que se debe tener en cuenta el tipo de producto y la localización de la producción manufacturera y de las áreas de distribución que son aspectos básicos para determinar los métodos más efectivos para una importación y posterior distribución en país destino.

Generalmente, los productos manufacturados pueden exportarse a ese país, cuando los contratos con los clientes representan una participación significativa en el mercado y el producto es altamente competitivo. Sin embargo, una compañía nueva o un producto que requiere entrenamiento y servicio posventa, exige la contratación de un agente con gran conocimiento del mercado.

Los compradores de materias primas, usualmente emplean importadores especializados. Los pedidos grandes pueden solicitarse directamente a los proveedores en el exterior. Un buen número de tradings internacionales operan en el mercado; además hay varias comercializadoras que manejan diferentes productos a nivel mundial.

Distribución

Se debe considerar las características geográficas y demográficas, tanto de Estados Unidos como de Europa cuentan con una red de distribución con canales cortos: importadores/ mayoristas y minoristas y es muy frecuente encontrar que las mismas empresas trabajen simultáneamente en esos dos escalones. Sus características principales son:

- Existe gran concentración en el segmento superior de facturación de ventas (Volumen).
- Existe un debilitamiento del segmento medio-alto de facturación, hay una reducción significativa del número de empresas y su cuota en el volumen global de facturación.
- Se evidencia una proliferación y consecuente atomización en el segmento medio bajo, esto es: hay un aumento del número de pequeñas empresas comercializadoras.
- Por lo general, cuando se habla de los canales de distribución, se evidencia confusión entre los distintos niveles ya que son pocos los importadores-mayoristas, que no actúan también como minoristas (PROEXPORT Colombia, 2011).
- Canales mayoristas: Se actúa a través de estos canales generalmente cuando se manejan grandes volúmenes de ventas, ya que éstos suelen contar con la infraestructura adecuada. Es de anotar, que en la actualidad, estas

empresas están perdiendo protagonismo, ya que las grandes empresas de distribución o las centrales de compras minoristas están asumiendo las funciones propias de los mayoristas.

- Canales minoristas: Estos se abastecen directamente de los fabricantes e importadores mayoristas, lo hacen en grandes cantidades y se encargan de hacer llegar el producto al consumidor final. Dentro de estos canales minoristas se mencionan los siguientes:

✓ **Supermercados**: Existen dos empresas suizas dentro del mercado en la distribución minorista: COOP y MIGROS, que abarcan aproximadamente el 50% de la distribución minorista agroalimentaria suiza. Ambas comercializan con marcas propias. La presencia de cadenas de supermercados alemanes es también importante, representada por ALDI y LIDL, que están enfocadas en atender segmento medio-bajo del mercado. La tercera cadena en este segmento, ésta si de origen Suizo es DENNER. Estos minoristas han hecho una fuerte lucha contra las grandes superficies como CARREFOUR, quien no pudo posicionarse en este mercado y debió vender sus 12 tiendas.

Existe adicionalmente LOEB, que es una cadena de grandes almacenes con supermercado, exclusivamente para la zona de Berna, que atiende segmento medio – alto.

✓ **Cadenas de tiendas “Convenience”**, Actualmente han aumentado su presencia en el sector alimentario. Destacan las empresas Valora Holding y Neville que son las más importantes. Seguidas por Sügro, con una gran oferta de artículos, E. Weber & CO y Lekkerland.

✓ **Canal Horeca**: Son importadores mayoristas especializados. En Suiza se conforman por dos grupos principales; Cash & Carry. Son empresas líderes de la distribución de alimentos, presente en segmento mayorista, minorista, gastronomía (colectividades), catering de SBB, e-commerce y comercio mayorista para gastronomía.

✓ **Grupos Catering**: Son grandes empresas de distribución, pero su importancia es mucho más reducida, en relación con las empresas de productos de consumo. Su presencia es más relevante en el comercio especializado. Como empresas suizas de catering, cabe destacar, SCA Swiss Catering Association, Rivera Wine& Gourmet, DSR, Compass, Scana Lebensmittel, Gastronomics, Megastro, Elvetino, Canonica, Deliciel, entre otras.

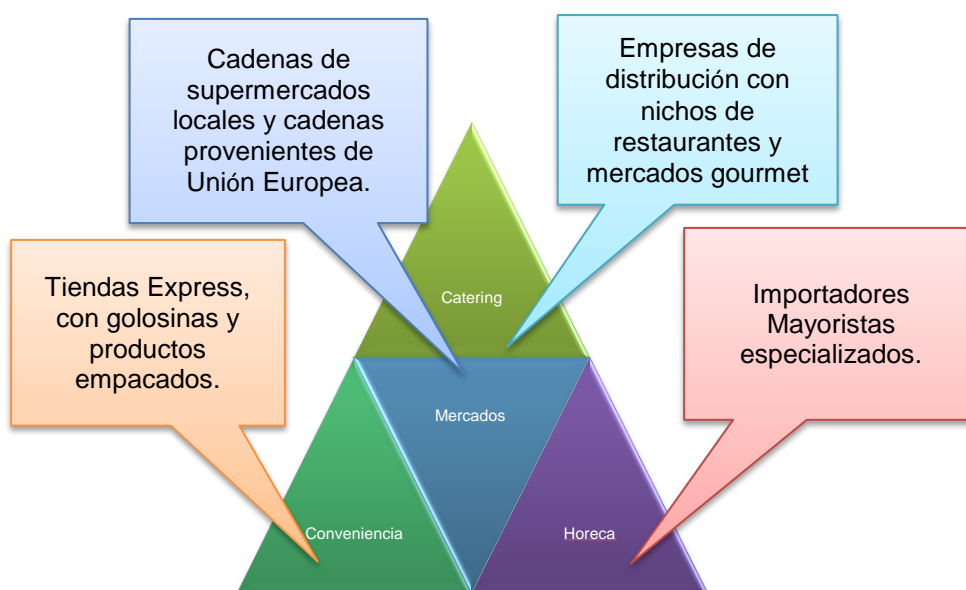


Diagrama 5.Elaboración propia con datos (PROEXPORT Colombia, 2011).

2.3 Distribución y puntos de venta

La comercializadora promoverá los productos propios y de sus asociados, por medio la creación de su propia etiqueta y página de internet, apoyándose con en organismos como Proméxico y cámaras de la industria encargados de promover productos mexicanos en el exterior, así como la difusión en las ferias internacionales para la captación de las cadenas minoristas, ya identificadas internacionalmente tanto en Estados Unidos como Europa y con diversas alianzas con empresas relacionadas en el ramo.

2.4 Promoción de producto o servicio

Se visitará a las cadenas minoristas y mayoristas de diversas empresas en California, Estados Unidos, llevando muestras físicas y fotográficas de los productos, para realizar la oferta de los productos con los que se tiene acceso para ser comercializados, mediante una atención personificada y no descuidar la calidad en el servicio al cliente y asegurando cumplir con todos los estándares de calidad que demanda el mercado.

MEZCLA DE MERCATECNIA



Diagrama 6. Elaboración propia tomada de mezcla de mercadotecnia (Fischer & Espejo, 2011).

Se implementarán las siguientes estrategias:

La publicidad electrónica como recurso de marketing, por medio de una planeación de producción enfocada a publicidad BIO y promoción electrónica de productos orgánicos, asegurando cumplir con todos los estándares y requerimientos de calidad que demanda el mercado potencial y que a través de las campañas online se consiga atraer clientes.

Por lo tanto, se creará la página Web corporativa de la comercializadora con un buen diseño para que los usuarios puedan localizar fácilmente la oferta de productos y servicios, naveguen fácilmente por los diferentes temas contenidos en la web y puedan ponerse en contacto con la empresa.

Hacer alianzas con escuelas de gastronomía del Estado, entre ellas la Universidad Autónoma de Baja California, para que conozcan el producto, lo consuman, lo promuevan entre las personas amantes de la cocina gourmet, para acompañarlos y patrocinarlos en las diferentes presentaciones que realicen.

Vinculación con revistas corporativas y especializada en la cocina gourmet nacionales como internacionales y medicinales, donde se puedan publicar artículos que incentiven la comida sana y natural, recetas de cocina, que se den a conocer los beneficios de los productos que se promueva por la comercializadora entre otros.

Participar en la feria gastronómica en feria nacionales e internacionales promovidas por el Gobierno del Estado, ProMéxico y otras dependencias, con el fin de promocionar los productos de los asociados.

2.4.1. Marca

Para el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, 2011), define a la marca como “Una denominación, una figura visible, una forma tridimensional o la combinación de éstas, suficientemente distintivas que sirve para identificar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie.

La protección a los derechos de propiedad juega un importante papel dentro del campo del derecho mexicano. La marca puede ser definida como el nombre o símbolo que identifica o particulariza un bien o servicio (Arroyo Lozano , 2011).

Para ello, se realizaran los trámites correspondientes en un plazo no mayor de 6 meses, por medio del a Secretaria de Economía para contar con la marca propia. El costo por el estudio de una solicitud nacional para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite por la expedición del título es de: \$ 2,303.33 y por el estudio de una solicitud para el registro de un aviso comercial: \$ 614.77 dando como resultado \$ 2,303.10 pesos (IMPI, 2012).

Sin contar que se deberá contar con el registro de FDA, quien es el que regula la mayoría de los alimentos y bebidas en los Estados Unidos, así mismo como del departamento de agricultura que tendrá un costo de: US \$ 395.00 dólares por año (FDA, 2013).

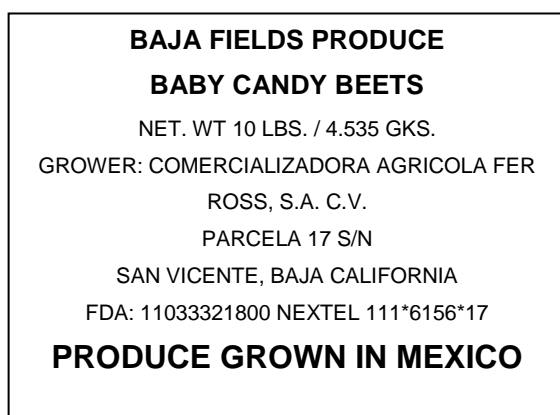
2.4.2. Etiqueta

Por etiquetado nutricional se entiende toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento (FAO/OMS, 2007).

La Comisión del Codex Alimentarius es un órgano intergubernamental con más de 170 miembros en el marco del Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), que tiene por objeto proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas equitativas en el comercio de alimentos.

La Comisión también promueve la coordinación de todos los trabajos sobre normas alimentarias emprendidos por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales. El Codex Alimentarius (en latín, código de alimentos) es el resultado del trabajo de la comisión, un compendio de normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas adoptados internacionalmente (FAO/OMS, 2007).

Ilustración. Etiqueta de la empresa.



Fuente: Elaboración propia de la información que debe de llevar la etiqueta requerida para exportación cumpliendo con las normas solicitada por el registro otorgado de FDA, 2011.

2.4.3. Empaque

En lo que se refiere al empaque dependerá mucho del producto y del cliente, esto es, si son especias se colocaran en bolsas de plástico de 10 lbs una vez ya pesadas y colocaran 10 bolsas en cada caja de 10 lbs. De ser especialidades como son calabazas también dependiendo el tipo de la variedad, ya sea en caja de cartón, si son nopales puede ser en platicos o caja de madera, se pegara la etiqueta de la caja que se desea exportar que se dio de alta ante FDA en su registraci3n.

A continuaci3n se mostraran los tipos de empaque no olvidando, que una vez teniendo las cajas empacada y etiquetadas se van formando los paletts colocando esquineros a los lados para evitar que se llegue a dañar el producto en el a su traslado a su destino.

Ilustraci3n. Tipos de Cajas para empaque.



Fuente: Informaci3n obtenida de proveedores de diferentes tipos de cajas para empaque, 2013.

Ilustraci3n. Muestras de los Tipos de empaque para diferentes productos.



Fuente: Fotos tomadas de varios ranchos para ejemplificar los tipos de empaque, para la presentacion del productos que se requiere para exportacion, 2013.



Estos son solo algunos ejemplos de los tipos de empaque pueden ser tanto en bolsa de plástico suelta o comprimida, envueltas en papel, el producto pelado o en bonches, por separado o en caja clam Shell.

Ilustración. Tipos de empaque ya en palets listos para enviar a su destino.



Fuente: Fotos tomadas de varios ranchos para ejemplificar los tipos de empaque, para la presentación del productos que se requiere para exportación, 2013.

2.5 Fijación y políticas de precio

La política de fijación de precios definida para los productos, se hizo teniendo en cuenta los precios de la competencia, el valor promedio ponderado que están dispuestos a pagar los clientes de acuerdo a la investigación de mercado y el valor agregado que se les va a dar al producto.

El portafolio de los productos, contará con una variedad amplia de especies donde se destaca su frescura, sabor, frondosidad, calidad, sanidad y aroma en el caso de las especies. Se mantendrán en refrigeración conservarla hasta que cumpla su ciclo de vida, con un adhesivo con su nombre, una etiqueta con el nombre del producto, su descripción, origen, usos y propiedades.

Aplicable a productos nuevos pero totalmente opuesta al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costos de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.

Mantenimiento del precio frente a la competencia:

La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la organización tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad. Se puede elegir también este tipo de precios para colaborar con las políticas gubernamentales de lucha contra la inflación o proyectar una imagen social.

2.6 Plan de introducción al mercado

Para Estados Unidos, se realizarán visitas personales y se mandarán muestras físicas de los productos que se esté promoviendo por la comercializadora. Se realizará la promoción de los productos por medio de ProMéxico, para promoverlos en el exterior y por medio del segmento meta que son los canales mayoristas y detallista tanto en cadenas de supermercados de Estados Unidos y de europeos.

2.7 Riesgos y oportunidades el mercado

Tabla VII. Resultados del FODA.

AMENAZAS	VALORES	OPORTUNIDADES	VALORES
Preocupación de calidad y seguridad de los productos	100	Sistema de Recursos de la empresa (ERM)	45
Buenas prácticas agrícolas	90	Demoras o detenciones en la aduana (hold off sale)	40
Integración vertical con clientes y proveedores	90	Protección del mercado local	40
Certificación orgánica	81	Tipos de cambio de los diferentes países	35

		(EURO/FRANCO)	
Cierre de fronteras o de líneas internacionales	80	Comercio justo	28
No productos transgénicos	80	Degradación de suelos	27
Certificación "BIO" Agricultura biológica	60	Integración a la Unión Europea	27
Bajo crecimiento económico mundial	56	La reforma política laboral y salarios	24
		Uso de técnicas polinización	24
		Costos de combustible/logística	18
		Restricciones de exportaciones	18
		Monitoreo de la línea de transporte GPS	16

2.8 Sistema y plan de ventas

La empresa comercializadora tiene permitido tener ventas no mayores a 10 % de sus ingresos, por lo que en base se venderán 1 tonelada de especies y participara en la intermediación entre clientes y los productores. Los autores (Bergheim & Mooney, 2003) señalan Diez aspectos que debemos tomar en cuenta para poder vender a clientes exigentes:

1. Ganar su confianza,
2. El poder de la inspiración,
3. Simplificárselo,
4. Déjeme a cargo, “el control es clave,
5. Guiar “necesidad de tener una brújula o mapa”,
6. El tiempo es la esencia y la sincronización lo es todo,
7. Conózcame “empresas reconocen que deben hacer un mejor trabajo para definir la amplia variedad de consumidores”,
8. Exceda mis expectativas, distinguirse entre los competidores siendo incluso mejor,
9. Compéñeme esto es que el consumidor espera que se le devuelva algo especial a cambio de su lealtad,
10. Quédese conmigo, para que las relaciones resistan el paso del tiempo, necesitan alimento, compasión, comunicación y honestidad, esto es que se tiene que tener contacto con visitas, mantener las promesa realizadas, asegurarse que la otra persona sabe que estamos a su disposición a cada paso del camino, esto significa que todos estos elementos son relevantes para consolidar la lealtad del cliente.

2.9 Plan de abastecimiento

El abastecimiento estará en función de la producción de sus asociados siendo las especies productos frescos, en una primera instancia que estará enfocado en la supervisión de las labores culturales, de la intermediación de la materia prima, los insumos que se requieran para la producir estos productos, siendo estos adquiridos por los diferentes proveedores que existen en la zona buscando tener precios a bajo costo por las compras sólidas y asegurando el abasto.

Se harán visitas para constatar la calidad en producción. El uso de preventivos y técnicas agrícolas amigables al ambiente permiten reducir los riesgos en las labores culturales de la producción, con un programa de asistencia técnica de los proveedores. Manteniendo la alianza con los productores y proveedores garantizar la calidad de los productos incluso antes de ser transportados.

El coordinar los calendarios de temporadas de los productos con base de información de ventas y base de datos públicos nos dará una ventaja competitiva para poder disponer de los productos solicitados, realizaremos reuniones mensuales de 4 horas para actualización, capacitación y mejoramiento continuo.

Nuevas formas de compensación basadas en productividad y calidad, permitirán asegurar estándares de calidad y servicio al cliente. Contar con un portafolio diversificado y plan de continuidad de operaciones para proveedores en caso de contingencia. Las variedades específicas de productos agrícolas son vulnerables a diferentes tipos de plagas y otras amenazas biológicas.

El conocimiento del producto, redundará en una mejor gestión ante autoridades aduanales y fitosanitarias. El uso de preventivos y técnicas amigables al medio ambiente permite reducir los riesgos en las labores culturales del campo con un programa de asistencia técnica a los proveedores.

El conocer el proceso y requerimientos de las agencias aduanales permiten prever y gestionar anticipadamente posibles demoras y retenciones. Planeando y supervisando que todo este sincronizado, se asegurara el abastecimiento deseado.

Capítulo 3. Producción

Objetivos de Producción: En esta área se enfocara más que nada a abastecer, proveer y dar las herramientas que sean necesarias a los trabajadores, administrando y controlando el material que requiere para cumplir las metas establecidas. Se determinan las secuencias de operaciones, las inspecciones, los métodos, se asignan tareas y tiempos, se programan las actividades.

Se distribuye y se lleva a cabo el control de los procesos, estimación y pronósticos de producción de una manera higiénica y con calidad en todos los procesos, optimizando recursos para lograr la meta deseada.

3.1 Especificaciones del producto

Los productos que maneja la comercializadora actualmente son agro productos orgánicos y convencionales, que se exportan al mercado de Estados Unidos con intenciones de exportar a un grupo selecto europeo, como son: Especias, frutas y verduras de temporadas, hortalizas de especialidad, agro productos gourmet, agro productos étnicos y culturalmente asociados a México.

3.2 Descripción del proceso de producción de una hectárea

El proceso consiste en producir especias, esto es desde la plantación hasta su comercialización y destino en el extranjero, para ello es importante mencionar que también se promocionara otra gama de productos de especialidades (calabazas, ejotes, zanahorias, nopal, betabel, entre otros).

Primeramente se deberán realizar el muestro de suelo, agua y planta. El análisis de suelo es la actividad que permite conocer con precisión la cantidad de nutrientes minerales (N, P, K, Ca, Mg, Mn, Fe, Cu, Zn, S, B, Mo) presentes en los suelos agrícolas, es la herramienta básica e indispensable para establecer un programa de fertilización en predios agrícolas específicos acorde al cultivo y meta de rendimiento que se pretende obtener en los sistemas de producción de altos rendimientos.

Los **análisis de fertilidad** de suelo realizados en laboratorios especializados son los más confiables que existen en el mercado, las cantidades de nutrientes que se reportan en el análisis se encuentran 100% disponibles. Teniendo en cuenta que el agua es uno de los recursos que más

incide sobre la condición de fertilidad de un suelo es también muy trascendente realizar el diagnóstico de fertilidad para su uso agrícola mediante el análisis de laboratorio.

El **análisis químico** del agua se utiliza para determinar la calidad de ésta para el riego y la tolerancia de los cultivos. Una vez que se establece un programa de fertilización para un cultivo determinado, el siguiente paso es el monitoreo de la nutrición del cultivo durante sus etapas de crecimiento y desarrollo por medio de un análisis de tejido vegetal para evaluar si el programa de fertilización establecido fue el correcto o si requiere de la aplicación complementaria de fertilizante vía foliar.

El **análisis foliar** es la herramienta vital para alcanzar máximos rendimientos, siendo una técnica de diagnóstico nutricional que complementa el análisis de suelo permite asegurar altos potenciales de rendimiento. El análisis foliar se realiza principalmente con tres propósitos.

Para el **análisis de muestras de agua de riego**, se requieren de 250 a 500 ml para facilitar su traslado al laboratorio. En el caso de agua de pozo, es necesario tomar la muestra del pozo directamente, después de que haya estado trabajando 30 minutos (Fertilab, 2014).

- 1- Una vez ya preparado en terreno, barbechado, nivelado, rastreado y surqueado y teniendo los análisis y muestreos tanto de (agua, foliar y suelo), se continua con:
- 2- La instalación de manguera perimental alrededor de la hectárea
- 3- Se cortan y adecuan e instala la cinta de goteo, se colocan 2 cintas por cada surco,
- 4- Se conectan la cinta de goteo a la manguera por medio de espaguetis (15 cm),
- 5- Se prende la moto bomba (tanque de 1 galón de gasolina) duración 5 horas
- 6- Se aplica un riego con triple 20 (calcio, potasio y magnesio), 5 litros de 460 calcio y 1 litros de enraizador durante 4 horas antes de plantar.

Posteriormente se continúa con la plantación

- 7- Se inicia la plantación con las charolas en el surco, sacando con cuidado cada esqueje

Nota: Cabe mencionar que cada charola es de 220 plantas o esquejes ya enraizados.

- 8- Se necesitan 3 trabajadores para la plantación de una has en un día con un pago de 150 pesos a cada uno.
- 9- Una vez ya plantada la hectárea se deja castigar 3 días sin agua.
- 10- Después de 3 días se riega por 2 horas.
- 11- Se deja descansar 3 días otro riego solo agua
- 12- Al 3er día a se aplican 5 litros de calcio y nitrógeno para que agarre fuerza
- 13- Después se riego 3 días con solo agua
- 14- Al tercer posterior solo agua
- 15- Luego se aplica urea 5 litros, para que caliente y desarrolle, que crezca y de más brazos
- 16- Son 3 riegos a la semana 2 con agua 1 son nutrición
- 17- 5 litros de calcio y 5 litros de nitrógeno y se dejan 2 horas de riego bien regado para posteriormente se riega cada 3er día solo con agua
- 18- En la primer semana de plantado (7 días), se hacen 3 riegos por semana cada 3er día solo con agua.
- 19- En la segunda semana (14 días), se aplica los 5 litros de Nitrógeno y 5 litros de calcio, en 2 horas de riego.
- 20- La tercera semana (21 días), se hacen los 2 riegos sin aplicación solo agua,
- 21- Al mes se aplicara en el riego 1 kg de magnizal para que se ponga verde para que agarre color
- 22- Después hacer un riego al tercer día 2 ½ litros urea y 2 ½ de calcio y se seguirá los riegos posteriores solo con agua, es solo una aplicación por semana, la diferencia solo será en aumento de dosis.
- 23- En 1 mes y nueve días, se despuntara un primer corte, el mismo procedimiento se realizara por tres meses consecutivos y se aumentara un 25 % de cada producto anterior mente mencionado (urea, calcio, nitrógeno y magnizal) se estimaran en el primer corte 10 cajas en el corte, después del primer corte en el riego se aplicaran hormonas para crecimiento magnizal.
- 24- A los 12 días más otro corte a los 2 meses y 9 días saldrán alrededor de 20 cajas.

- 25- A los 3 meses el base de la cama se va a tapar como consiguiente se deberá estar cuidando que no se tapen las mangueras con la fertilización y con la raíz de la planta.
- 26- Se estima para entonces 50 cajas.
- 27- Recomendable aplicar un fungicida como preventivo para nematodos o cualquier tipo de hongo de cada mes de ahí en adelante.
- 28- Para después del corte regar y aplicar fungicida corragen.
- 29- Aumentar el riego ½ hora durante tres meses así mismo las nutrición que se vaya aplicar con el mismo tipo de procedimiento de regar la planta cada tercer día. Tomar en cuenta plagas como: pulgón, trips minadores u otras especies de gusanos, aplicaciones dependiendo la plaga.
- 30- A los 4 meses y 5 días se estiman sacaran 100 cajas 1000 libras por corte por semana.
- 31- Después de corte se aplica riego solo agua y después del 3er riego nutrición.
- 32- A los 6 meses ya se aplican 5 litros de cada producto una vez a la semana y dos kg de magnizal cuando este el surco denso y se estiman 2,500 libras que son 250 cajas (cada caja equivale a 10 libras, 5 doces o bien 60 bonches).
- 33- Se aplicar riego solo agua
- 34- Después de 2 riegos cada 3er día se aplica nutrición.

Siguiente paso para corte y empaque

- 35- Prepararse con cajas 1/9 noveno (caja encerrada bonches (ligas de 3/8) y caja seca para libras (bolsa de libra)) y 3 cajas de bolsa de libra agujeradas o fisuradas, 1 paquete de guantes de latex, 3 tijeras de corte para empacadores y 3 truchas para cortadores, 1 kg de papel blanco para cubrir la caja, y una mesa limpia, personal de empaque 5 personas 2 para corte 3 empaque, una pesa de libras para pesar la libra por libra por caja en caso de hacer bonches son 60 bonches en una caja de 10 lbs.
- 36- El cortador llega al empaque y deja las cajas de campo, después el empacador, saca y recorta a una sola medida, le quita las hojas amarillas de abajo y las separa pesándolas por libras, si el cliente lo pida en libras.

37- Lo separado lo mete en la bolsa y 10 bolsas la mete en una caja, después se va al cuarto frio.

3.3 Diagrama de flujo del proceso

PRODUCCION



Diagrama Elaboración propia de ciclo de siembra.

1. Preparación de terreno-
2. Siembra o plantación
3. Riego
4. Fertilización
5. Control de plagas
6. Labores culturales
7. Mano de obra
8. Empaque y comercialización

Se recibirá la mercancía en buen estado, una vez que se hace la inspección de calidad y cantidades al producto que se entregaran, se revisa para colocar con pegamento la etiqueta del productor y llenar la remisión correspondiente.

Reunir los requisitos que le solicita la Agencia Aduanal para su traslado, organizar el tiempo para la entrega de la mercancía de acuerdo a las distancias y distribución de los productos hasta su destina final, colocando de acuerdo a un itinerario la mercancía más cercana y colocar la más lejana hasta atrás del

contenedor, ahorrando tiempo en el momento de la entrega y evitar que se eche a perder el producto en el trayecto.

Se debe de monitorear las temperaturas en cuanto llegue al cuarto frio, tener énfasis en el cuidando del mismo, evitando abrir mucho tiempo el contenedor, ya que pierde vida de anaquel. Posteriormente se contacta al cliente para confirmar su pedido y la hora de llegada, una vez terminado el proceso se le da la salida.

Esperar que el chofer confirme el ingreso a la aduana, para calcular el tiempo de llegada a las tiendas en California, sino hay ninguna contingencia en cuestión de un tiempo promedio de 5 horas la mercancía llega a su destino. Si existiera algún retraso o contingencia (semaforo en rojo) inspección o en términos en inglés es " Hold" revisión por FDA, el chofer tiene el compromiso de avisarnos para tomar nuestras precauciones avisando tanto al productor como al comprador.

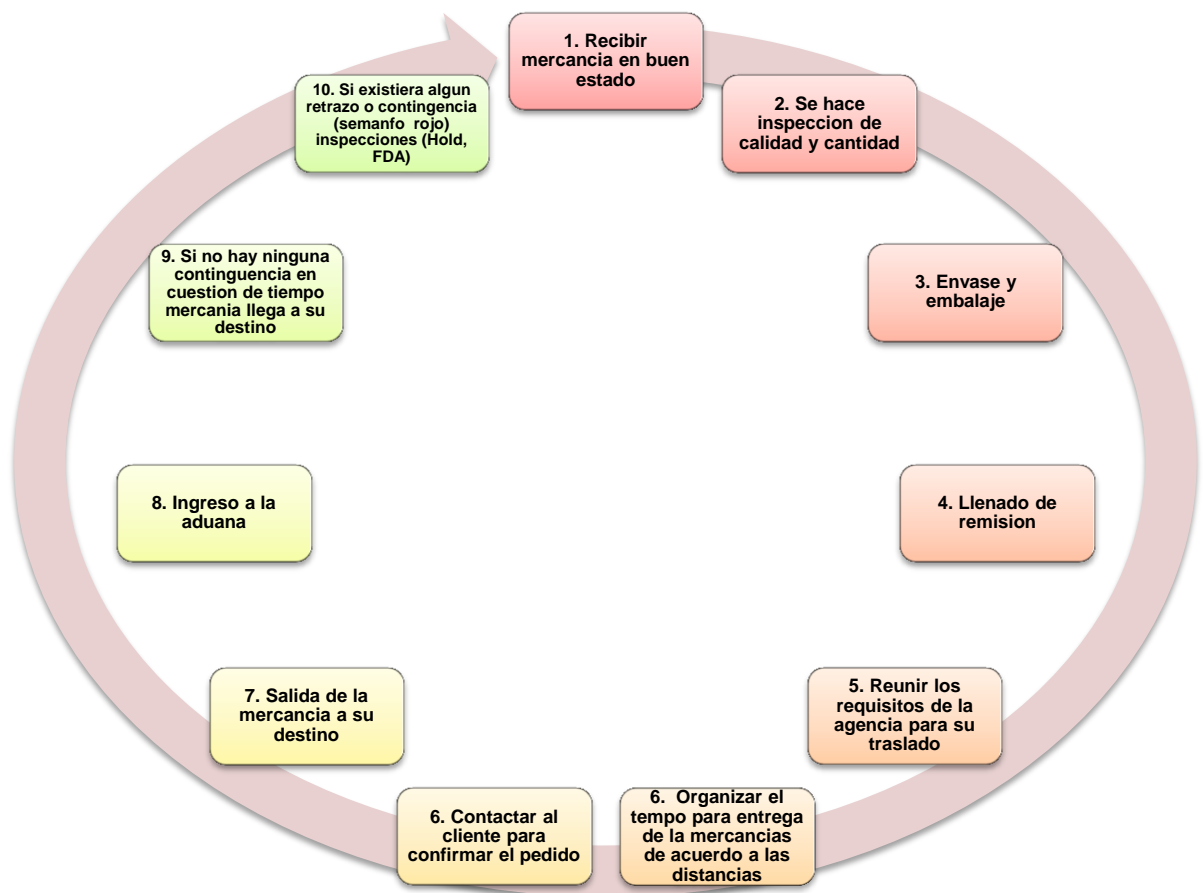


Diagrama 7. Elaboración propia del proceso de comercialización en actividades diarias de campo.

COMERCIALIZADORA

1. Recibir mercancía en buen estado

2. Se hace inspección de calidad y cantidad
3. Envase y embalaje
4. Llenado de remisión
5. Reunir los requisitos de la agencia para su traslado
6. Organizar el tiempo para entrega de la mercancías de acuerdo a las distancias
6. Contactar al cliente para confirmar el pedido
7. Salida de la mercancía a su destino
8. Ingreso a la aduana
9. Si no hay ninguna contingencia en cuestión de tiempo mercancía llega a su destino
10. Si existiera algún retrasó o contingencia (semáforo rojo) inspecciones (Hold, FDA).

3.4 Características de la tecnología

Se contempla la adquisición de equipo de cómputo que permita tener una eficiente comunicación con las personas de la empresa y tener acceso a 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 los productores asociados, se tendrá una oficina en la ciudad de Maneadero donde se llevaran a cabo las labores de gestión de documentos y acuerdos con clientes potenciales, la inspección del producto y los acuerdos con el transportista y con el cliente final.

Equipo de cómputo requerido

Tabla VIII. . Elaboración propia equipo de cómputo.

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
1	Impresora Xerox Laser 6000	2999	2999	Office Depot
2	Impresora Epson T22	997	1994	Office Depot
1	Escanner HP Scanjet G2410	1299	1299	Office Depot
4	Office 2010 Hogar/Negocios	3600	14400	Office Depot
1	Computadora	20000	20000	Office Depot
Total			\$ 40692	

Equipo de oficina requerido

Tabla IX. Elaboración propia equipo de oficina.

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
3	Escritorio de computo en L	2999	8997	Office Depot
2	Escritorio directivo Wengue	6999	13998	Office Depot
3	Silla ejecutiva mesa	2399	7197	Office Depot
5	Silla ejecutiva malla	999	4995	Office Depot
1	Teléfono Panasonic	329	329	Office Depot
1	Panasonic inalámbrico kit	1579	1579	Office Depot
Total			\$ 37095	

Equipo de transporte Requerido

Tabla X. Elaboración propia equipo de transporte.

Cantidad	Concepto	Monto	Total	Proveedor
1	Toyota Tacoma 4 X 4 2014	440,000	440000	Toyota
1	Chevy 3 puertas 2014	230000	230000	Chevrolet
2	Frontier 2 puertas 2014	240 000	480000	Nissan
Total			1150000	

3.6 Materia prima

Al tratarse de una empresa tanto que produce sus propios productos y dedicada a comercializar de los mismos, será necesario homogeneizar los productos, cuidando las buenas prácticas agrícolas cuidando la calidad y consistencia del producto, por medio de entrenamiento y capacitación en un mejoramiento continuo, para que los productores que estén integrados a la empresa, sean conscientes de la importancia de cumplir con los requerimientos de las exigencias del mercado.

Esto se llevara a cabo por medio de las juntas cada semana, estando enfocados en la calidad del producto, actualizándonos y recomendando productos que sean permitidos por FDA para exportación.

Materiales e insumos que se requieren para la preparación de 1 hectárea de terreno

- Renta de has \$ 1,000 dólares por año (instalación de tubería y agua)
- 1 hectárea = 100 surcos por 100 mts²
- Surcos de 1 metros = 50 cm de cama y 25 cm de cada lado

- Separación entre surco y surco = 25 cm
- Se instalan 2 cintas de goteo en cada cama = 200 metros (100 de cada lado) x 100 metros de largo de cinta.
- A cada cinta se le conecta un espagueti de 10 cm por cada una = 20 metros se vende por metros o por rollo (en este caso solo se necesita comprar el rollo completo al menos si se producirá más de 1 has).
- Charolas de 220 esquejes por charola = 25 charolas por has (dependiendo en cultivo)
- 1 Enraizador por hectárea
- Urea líquida 25 litros
- Calcio 25 litros
- Magnizal 25 kilogramos
- 5 Tijeras para corte
- Corragen 25 litros

Descripción de los materiales

1- Manguera Perimental,	1 rollo	100 mts = 3330'pies
2- Cinta de goteo	1 rollo	1000 mts = 3330' pies

3.7 Capacidad instalada

Se estima que los asociados en una primera se logren abarcar todo el mercado de california con una producción de 1 tonelada por mes, por lo que se tiene contemplado la búsqueda de nuevos mercados en este caso de incursionar a un grupo selecto de la Unión Europea.

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 la programación de sus cultivos de producción que son por etapas y otro factor importante que cabe mencionar es que la vida de los productos que se está promocionando son de 3 a 10 años de vida.

3.9 Ubicación de la empresa

En lo que se refiere a la ubicación o dirección de la empresa se maneja el lugar donde se produce el empaque de la mercancía y el área donde concentra

la misma. En el Rancho las Rosas en el Ejido Benito Juárez y el área de Maneadero calle San Carlos s/n domicilio conocido, en el centro de acopio para entrega a Transportación Camina Trucking que cuenta con bodega con instalaciones de refrigeración, centro de empaque y embalaje.

3.10 Diseño y distribución de la planta y oficinas

Por el momento contamos con 20 empleados, contando con 10 productores, 1 Director general, 1 asistente, 2 cargadores, 2 etiquetadores, 1 documentador y 3 empacadores (Secretaría de Economía, 2009). Que están distribuidos de la siguiente manera.

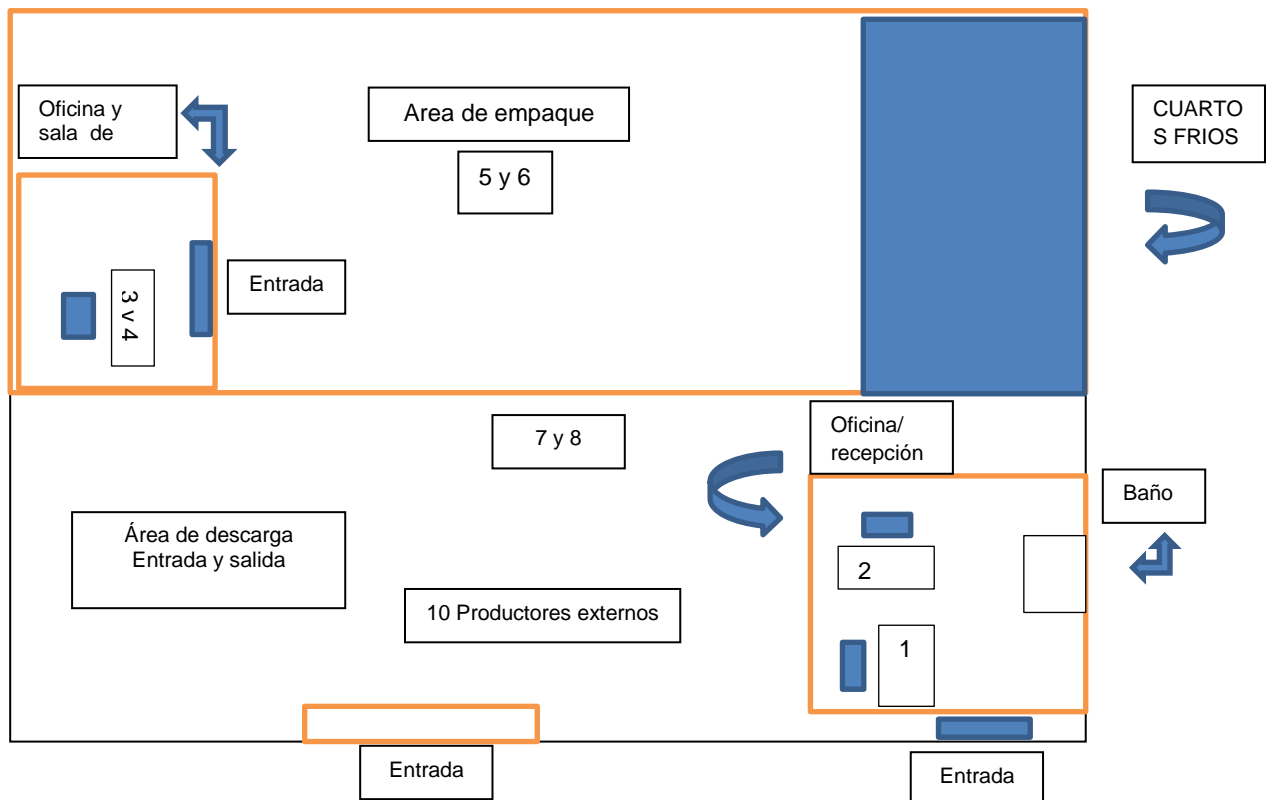


Diagrama 8. Distribución de planta.

Ubicación del personal

- 1 Director general
- 2 Asistente administrativo
- 3 Inspector de calidad
- 4 Documentador
- 5 Empacadores
- 7 Etiquetadores

8 Cargadores

10 Productores

Para la operación de la empresa se estima la adquisición de 2 computadoras de escritorio, 2 portátiles, 1 impresoras de inyección de tinta y una de láser, 1 escáner y la adquisición de 2 licencias de Microsoft Office.

Para el equipo de oficina se requiere la adquisición de 3 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, 1 teléfonos alámbricos y 1 inalámbrico. Para el equipo de transporte se cuenta con un pick up para todo tipo de terreno de entregas y mandados y 1 automóvil para el uso diario.

3.11 Mano de obra requerida

Para realizar las actividades de la empresa se requiere personal con experiencia en área agrícola y un agrónomo principalmente manejo de hortalizas, mercadotecnia, finanzas, compras y administración, por lo que se plantea en un inicio contar con 4 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 por lo regular en lo que se refiere a especias su temporada más alta es entre los meses de Mayo a Septiembre después su ciclo tiende a bajar su producción pero se mantiene todo el año. En el Valle de San Quintín de los asociados y del propio se estima una siembra de 20 hectáreas por año.

Ciclo de producción de productor de especias

Tabla XI. Elaboración propia de los ciclo de producción de las especias, cabe señala que el sombreado en azul es temporada alta es cuando el precio sube, los meses siguientes el precio está muy bajo e inestable, destacando que ese tipo de cultivos varia en etapa de desarrollo de 3 a 5 años, habiendo excepciones en el cuidado.

	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
1. ALBAHACA												
2. MENTA												
3. OREGANO												

4. DIL												
5. CHIVES												
6. SALVIA												
7. MEJORANA												
8. TOMILLO												
9. TARRAGON												
10. ROMERO												

Capítulo 4. Organización

Objetivos del área de Organización

A través de la organización “BAJA FIELD PRODUCE” se espera la coordinar las actividades y delegar la autoridad de manera eficiente. Coordinar los esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa y mantener sanamente el funcionamiento de la misma. Principalmente se desea tener una comunicación clara que fluya desde el primer nivel hasta el último nivel del organigrama y así evitar la duplicidad de funciones. Se piensa que al tener clara las metas de la organización es más fácil lograrlas.

Objetivos de la empresa por área funcional

Objetivos de la dirección: Diseñar la estructura de la empresa las áreas que la conforman y asignar trabajadores a cada una de estas. Realizar la planeación estratégica a través de planteamiento de objetivos. Planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades en general.

Crear los objetivos y metas funcionales a alcanzar por cada uno de los departamentos. Asignar recursos y presupuestos para cada uno de ellos, supervisar y dar seguimiento a los mismos, para poder cumplir con las metas asignadas, obteniendo así, la ventaja competitiva para la empresa. Establecer las normas y políticas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los departamentos. Motivar y proporcionar un ambiente apropiado para alcanzar los objetivos establecidos y poder contar con toda la información necesaria para tomar decisiones trascendentales del futuro de la empresa. Diseñar estrategias para obtener ventaja sobre la competencia y realizar planes para la expansión de la empresa a nivel internacional.

Objetivos de Recursos Humanos: Crear un clima laboral sano. Lograr que los empleados de todas las áreas trabajen en un ambiente de confianza, armonía y compromiso, con respeto en base a los principios de equidad, eficiencia y objetividad en un entorno agradable, que se sientan parte de la misma, que puedan realizar sus tareas de manera adecuada, facilitando el

trabajo y fomentando el trabajo en equipo, logrando así cumplir con los objetivos que se les haya asignado. Colaborar con la definición de la cultura empresarial supervisando la administración del personal interno de la empresa, facilitando así la creación de valores apropiados en cada momento.

Manejo de conflictos laborales. Elaborar e implementar la política de personal, para conseguir que el personal de la empresa sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos. Gestionar a los trabajadores dentro de la empresa, concretamente en lo que se refiere a la adquisición, retención, desarrollo y motivar el compromiso de los recursos humanos en la organización.

Estableces métodos de evaluación de desempeño y una buena administración de sueldos y salarios, capacitar al personal de producción y especializarlo, que se identifique como parte de la empresa, haciendo del empleado una persona eficiente y motivado a realizar sus actividades de manera dinámica y productiva.

Elaborar programas de desarrollo con la finalidad de proporcionar un lugar de trabajo confortable y seguro para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores de la mejor manera posible.

Objetivos de Producción: En esta área se enfocara más que nada a abastecer, proveer y dar las herramientas que sean necesarias a los trabajadores, administrando y controlando el material que requiere para cumplir las metas establecidas. El objetivo principal, es satisfacer la demanda de los productos cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Se determinan las secuencias de operaciones, las inspecciones, los métodos, se asignan tareas y tiempos, se programan las actividades, se distribuye y se lleva a cabo el control de los procesos, estimación y pronósticos de producción de una manera higiénica y con calidad en todos los procesos, optimizando recursos para lograr la meta deseada.

Objetivos de Mercadotecnia y ventas: Planear, fijar el precio, promover y distribuir el producto. Pero su fin más importante es satisfacer las necesidades de los clientes y de esa manera vender y promover el producto. Identificar el

nicho de mercado, conocer la demanda actual y potencial de los agro productos, para obtener así, el 20% del segmento del mercado meta.

Incrementando el nivel de ventas ofertando productos de excelente calidad. Identificar oportunidades de venta de agro productos en el mercado internacional, así como conocer los principales competidores y las características en sus productos, precios y servicios, para determinar las estrategias comerciales a implementar.

Penetrar en el mercado agroalimentario a través de promoción y acercamiento con los clientes. Obteniendo un retorno sobre la inversión del 30% anual. Planear el sistema de abastecimiento. Diseñar estrategias y acciones para obtener ventaja sobre la competencia y atraer más cliente.

Elaboración de programas de promoción de ventas. Definir un plan estratégico de marketing acorde con los objetivos de la empresa. Realizar alianzas con clientes y proveedores para poder crecer e incursionar en nuevos mercados.

Realizar manual de políticas de compras y ventas, obteniendo mayor margen de utilidad y minimizando costos. Diseñar y crear nuevas alternativas de ventas por medio de innovación y actualización en las tendencias de los hábitos de consumo para lograr una buena participación en el mercado.

Objetivos de Calidad: Esta área es la encargada de hacer cumplir un conjunto de normas interrelacionadas de la empresa, supervisa la nutrición y calidad de la planta, cumplimiento de normas agroalimentarias de inocuidad y buenas prácticas agrícolas. Mantener los niveles de calidad de los productos verificando todas las actividades que se realizan en la empresa, monitoreando los procesos involucrados.

Formar alianzas estratégicas con las agencias certificadoras. Forjar nuevas estructuras de cooperación para la calidad y mercadeo con clientes y proveedores.

Objetivos de Finanzas: Llevar el control de forma continua, ordenada y sistemática, sobre el desenvolvimiento de la empresa con relación a sus metas y objetivos trazados. Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones de ingreso y egresos. Proporcionar en cualquier momento que se solicite

información clara de la situación financiera de la empresa. Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio, conocer su situación para una acertada toma de decisiones.

Controlar, regular los gastos y utilidades, además se debe planear estrategias para aumentar el valor de la empresa y dirigir a los otros departamentos a un mejoramiento continuo, se debe tener criterio y capacidad de retención mental para brindar la estabilidad para actuar con los objetivos frente a las oportunidades y amenazas de la empresa.

Preparación y evaluación de presupuestos, lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, administrar el capital de la empresa. Implementar políticas de compras y cobranza, para que exista rentabilidad en la empresa. Preparar los estados financieros de manera veraz, objetiva y oportuna, para que dichos documentos sean interpretados y tomar decisiones financieras.

4.1 Estructura organizacional

El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, a través de proveer de la mano directa adecuada a su giro haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a lograr un efecto a lograr un efecto positivo en la sociedad. Ayuda a los gerentes de la empresa a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tenga las características que se necesitan (Werther & Keith, 2008).

Organigrama de la empresa

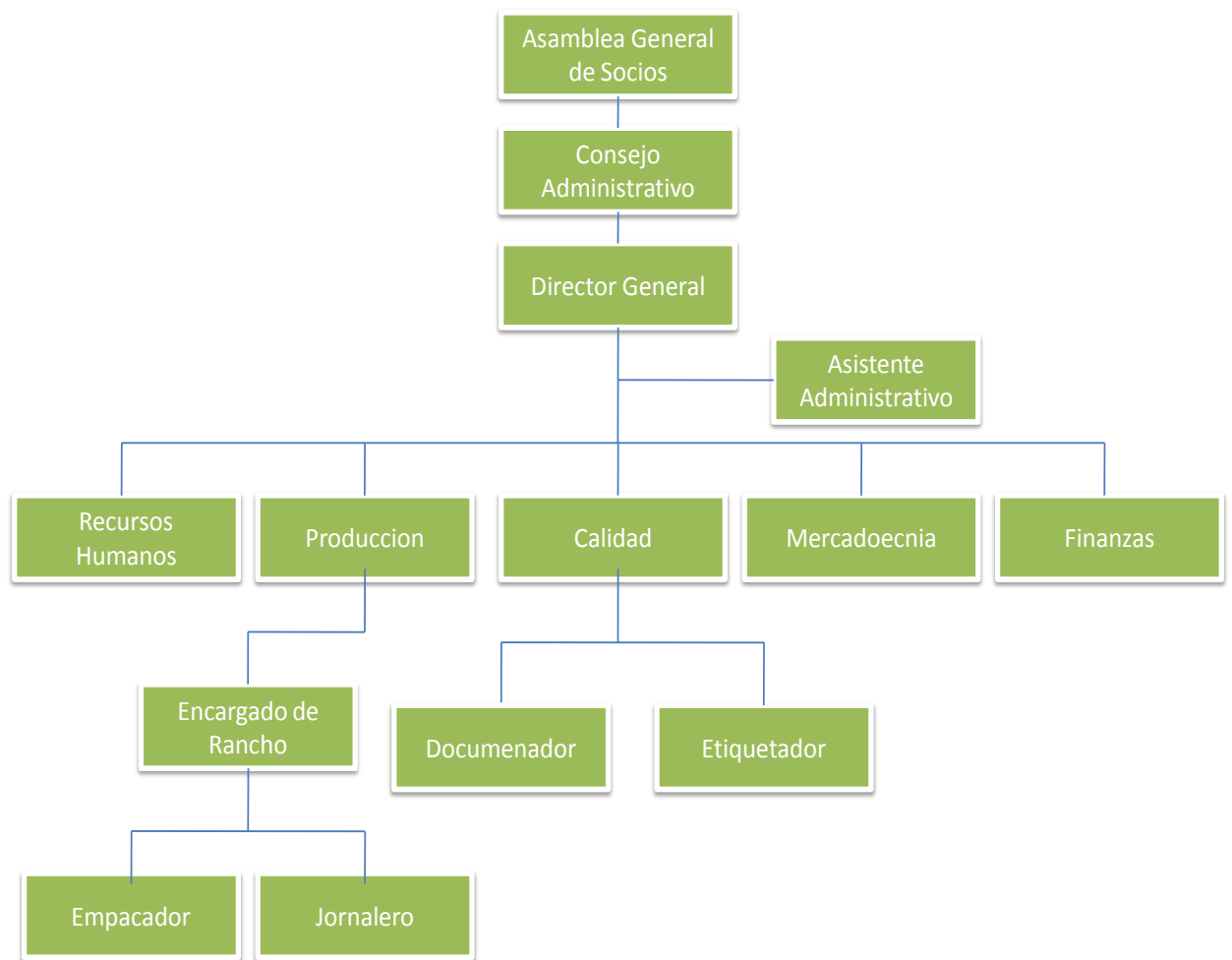


Diagrama. Elaboración propia de Organigrama de la empresa.

4.2 Funciones específicas y perfiles por puesto



Tabla. Descripción del puesto de Director General

PUESTO: Director General	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Dirección general	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Consejo Administrativo	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A: Todos los gerentes de área	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Su responsabilidad será la administración de la empresa, planear, organizar, dirigir y controlar, buscando el logro de los objetivos de la organización.
- Coordinar los departamentos de la organización y conocer las necesidades de los asociados y presentara informes al Consejo Administrativo, en búsqueda de soluciones que permitan incrementar su rentabilidad mediante estrategias competitivas.
- Responsable de presentar oportunamente información financiera, a través de los Estados Financieros para la toma de decisiones.
- Realizar la planeación estratégica a través de planteamiento de objetivos.
- Planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades en general.
- Asignar recursos y presupuestos para cada uno de ellos, supervisar y dar seguimiento a los mismos, para poder cumplir con las metas asignadas.
- Establecer las normas y políticas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias para obtener ventaja sobre la competencia y realizar planes para la expansión de la empresa a nivel internacional.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

Será la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la integradora y la producción:

- Coordinara y supervisara a los cinco departamentos administrativos y la producción

Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia, Calidad, Finanzas.

- Establecer objetivos, metas, presupuestos, estrategia para la empresa.
- Aprobar la adquisición de bienes y materiales.
- Evaluará el desempeño del personal a sus órdenes
- Establecer indicadores para medir el logro de los objetivos y metas

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Establecer indicadores para medir el logro de los objetivos y metas.
- Planear las actividades para la mejor toma de decisiones
- Dar Control y seguimientos a todas las actividades para que se deban llevar a cabo.
- Reporte al Consejo Administrativo y Asamblea.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Estará encargado de realizar propuestas de mejorar continua y planes de trabajo.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Licenciado en Administración de empresas, Licenciado en Negocios Internacionales, o carrera a fin de preferentemente con especialidad o Maestría en Administración, Ingeniero agrónomo con posgrado en administración.

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: No menor a 5 años en el área administrativa, Conocimiento en mercadotecnia, liderazgo, manejo de personal, facilidad de palabra, responsable, honesto, con 3 años mínima en el sector agropecuario, gerencial y financiero.

ASPECTOS ESPECIALES: Actitud positiva, disponibilidad, habilidades de liderazgo y manejo e integración de equipos de trabajo.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Administración general, agricultura, mercadotecnia, finanzas, computación, dominio avanzado del idioma inglés.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo.	Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad Iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
Todos los puestos de la empresa	Cuenta compartida de la empresa con el tesorero del consejo y finanzas, caja chica, chequera	Laptop, teléfono celular, table, agenda.

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa



Tabla. Descripción del puesto de Asistente Administrativo

PUESTO: Asistente Administrativo

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia administrativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Director General

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A:

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Llevar la agenda del gerente entre otras cosas.
 - Administración de documentación.
 - Elaboración de oficios cartas,
 - Apoyo al gerente (compras, entregas, cambios de cheques, pagos entre otras).
 - Estar pendiente de los compromisos de la entidad con clientes, proveedores, productores.
 - Velar porque todo esté en orden, que la empresa se vea bien cuidada y dirigida, iluminación, decoración y otros.
 - Elaborar la facturación de la empresa.
 - Recepción y envío de documentos.
 - Realización de pedidos al proveedor.
 - Atender las llamadas de los clientes cuando no se encuentre la persona que se debe encargar del tema.
 - Apoyar el cobro de cartera.
 - Canalizar información entre con el asesor y entidades de soporte, cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- Dependerá directamente del Director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Llevar el control de la agenda del Director Administrador.
- Elaborar y enviar a Recursos Humanos el reporte de asistencia o pre nómina.

- Controlar las existencias del almacén local.
- Elaborar reportes estadísticos necesarios.
- Elaborar requisición mensual de suministros de materiales y equipo.
- Realizar y controlar los inventarios (suministros, papelería y otros).
- Colaborar en la logística de juntas y reuniones. Elaborar las minutas.
- Tramitar y realizar el pago por servicios contratados.
- Solicitar y comprobar los gastos varios (caja chica).
- Realizar el pago clientes y proveedores.
- Recibir y canalizar la correspondencia al personal de la Gerencia.
- Archivar todos los documentos generados y control de expedientes.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Llevar el control de la agenda del Director Administrador
- Elaborar reportes estadísticos necesarios.
- Realizar el pago clientes y proveedores.
- Tramitar y realizar el pago por servicios contratados.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Realizar propuestas de mejorar continua y planes de trabajo.
- Aprobar la adquisición de bienes y materiales.
- Revisar periódicamente el rancho y elaborar reporte.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: carrera administrativa, técnico o licenciatura trunco.

SEXO: Indistinto.

EXPERIENCIA NECESARIA: No menor a 5 años en el área administrativa, liderazgo, manejo de personal, facilidad de palabra, responsable, honesto, con 3 años mínima en el sector agropecuario, gerencial y financiero.

ASPECTOS ESPECIALES: Actitud positiva, disponibilidad, habilidades de liderazgo, trato con la gente y manejo e integración de equipos de trabajo.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Administración general, agricultura, mercadotecnia, finanzas, computación, dominio avanzado del idioma inglés.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo.	Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad Iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
No aplica	Responsable de caja chica	Escritorio, silla secretarial, computadora, copiadora, fax, teléfono celular

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Encargado de Rancho

PUESTO: Encargado de Rancho	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Gerencia administrativa	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Gerente de producción	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A: empacadores, jornaleros	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Coordinar la supervisión de preparación de terrenos, labores de siembra, fertilización, aplicación de riego, labores culturales, control de maleza y cosecha. Responsable de hacer el plan de trabajo, organizar y ejecutar en tiempo. Dependerá del gerente de producción.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Encargado de girar instrucciones para preparación de terreno e instalación de tubería, espaguetis, cinta de goteo.
- Preparación del terreno,
- Planear la plantación de la producción y replante si fuera necesario dependiendo la temporada.
- Coordinar los equipos de trabajo, selección de trabajadores (por corte o deshierbe)
- Supervisar las actividades de labores culturales y su respectivo pago.
- Asignar las tareas y actividades al personal de campo.
- Encargado de regadores
- Encargado de cuadrillas de trasplante.
- Solicitar la adquisición de bienes y materiales que requiere el campo.
- Preparación las actividades por lo menos una semana en cosecha.
- Responsable de proveer el material y equipo de trabajo necesario para los trabajadores

como son los guantes, tijeras, cajas para corte, entre otros.

- Estar al pendiente de la producción y mermas.
- Checar que se esté apuntando las cajas que ese saliendo para realizar los respectivos pagos.
- Consular con personal de empaque la cantidad de cajas producidas.
- Estar al pendiente en las bitácoras de las aplicaciones de fertilización y riego

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Supervisión y preparación de terrenos, labores de siembra, fertilización, aplicación de riego, labores culturales, control de maleza y cosecha.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Revisión y supervisión de bitácoras en cuestión de fertilizaciones, recetas y cantidades aplicadas
- Evaluará el desempeño del personal a sus órdenes
- Aplicara indicadores para medir el logro de los objetivos y metas
- Cancelación de un pedido o no aplicación del algún producto que afecte la producción.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Tener estudios agropecuarios o afines. Ingeniero agrónomo (preferentemente).

SEXO: masculino por necesidades mismas del puesto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector agropecuario. Experiencia en labores de cultivos agrícolas diversos.

ASPECTOS ESPECIALES:

Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Estudios de agricultura, asistencia técnica integral de hortalizas, administración general, agricultura, computación, dominio de inglés y negociación.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
Responsable de las cuadrillas de gente de campo (jornaleros) y empacadores	N/A	Motobomba, fumigadora, accesorios de campo como tubería, llaves, cinta de goteo entre otros.

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>	<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.

Tabla. Descripción del puesto de Gerente Recursos Humanos



PUESTO: Gerente de Recursos Humanos	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Recursos humanos	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Director General	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A: Todo personal de la empresa	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Establecer política, procedimientos y reclutamiento.
- Responsable de las actividades relacionadas con de la contratación, selección y formación del personal, descripción de los puestos, definición del perfil profesional, selección del personal, formación del personal, Inducción de nuevo personal, tramitación de despidos, elección y formalización de los contratos, gestión de nómina y seguros social, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, control de absentismo, régimen disciplinario.
- Lograr que los empleados de todas las áreas trabajen en un ambiente de confianza, armonía y compromiso, con respeto en base a los principios de equidad, eficiencia y objetividad en un entorno agradable,
- Colaborar con la definición de la cultura empresarial supervisando la administración del personal interno de la empresa, facilitando así la creación de valores apropiados en cada momento.
- Elaborar e implementar la política de personal, para conseguir que el personal de la empresa sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos.
- Gestionar a los trabajadores dentro de la empresa, concretamente en lo que se refiere a la adquisición, retención, desarrollo y motivar el compromiso de los recursos humanos en la organización.
- Estableces métodos de evaluación de desempeño y una buena administración de sueldos y salarios.
- capacitar al personal de producción y especializarlo, que se identifique como parte de la empresa, haciendo del empleado una persona eficiente y motivado a realizar sus actividades de manera dinámica y productiva.

Dependerá directamente del director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Coordinara estrategias para incrementar productividad del recurso humano.
- Encargado de elaboración de nóminas.
- Encargado prestaciones que marca la ley.
- Encargado de la selección y contratación.
- Se encargara de los programas de capacitación.
- Prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo.
- Asegurar la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.
- Adoptar las medidas para equilibrar la desigualdad entre los trabajadores de una misma empresa y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.
- Análisis salarial del medio agrícola.
- Resolución de los problemas laborales.
- Adoptar las medidas para equilibrar la desigualdad entre los trabajadores de una misma empresa y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Aplicara indicadores para medir el logro de los objetivos y metas.
- Comprender las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo,
- Evaluar la motivación, a través de encuesta de clima laboral.
- Incentivar la participación.
- Estudiar el ausentismo y sus causas.
- Resolución de los problemas laborales (la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, entre otros).

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral (guardería, becas, y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, entre otros).

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Licenciado en Recursos humanos, Licenciado en Administración de empresas, licenciado en Relaciones Internacionales.

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Deseable 5 años en el recursos humanos, mínimo 3 años en el área de recursos humanos.

ASPECTOS ESPECIALES:

Administración de personal, conocimiento de paquetería de negocios, personalidad asertiva, habilidad para trabajar en equipos y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados, liderazgo.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Especialidad en Recursos Humanos de preferencia en el ramo agrícola. Estudios de administración, recursos humanos, computación, dominio de inglés y negociación.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo.	Cortesía, respeto, tolerancia Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
De momento no cuenta con apoyo	No aplica de momento	Escritorio, silla secretarial, computador

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A	<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Gerente de Producción

PUESTO: Gerente de Producción

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Dirección Administrativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Director General

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A: Encargado de Rancho

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Su responsabilidad será coordinar el proceso de producción supervisar a los trabajadores, supervisar y asignar las actividades a realizar.
- Seleccionar personal para cada área dependiendo de las metas diarias, que se deban realizar en conjunto con el encargado de rancho y respaldado por el departamento de recursos humanos.
- Proveer el equipo necesario para que se cumplan los procesos de producción y se reúna la calidad que se solicite.

Responsable de hacer el plan de trabajo, organizar y ejecutar en tiempo.

Dependerá del director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Encargado de la producción de los trabajadores de campo
- Responsable de formar cuadrillas para diferentes actividades de las labores culturales y necesidades del campo.
- Supervisar la preparación de terrenos, labores de siembra, fertilización, aplicación de riego, labores culturales, control de maleza y apoyándose con el encargado del rancho.
- Encargado de los documentadores, empacadores, etiquetadores, jornaleros
- Aplicar indicadores para medir el logro de los objetivos y metas
- Toma de decisiones de las actividades a su cargo.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Organizar las actividades de campo conforme a sus necesidades del campo.
- Proveer el equipo necesario para que se cumplan los procesos de producción y se reúna la calidad que se solicite.
- Responsable de hacer el plan de trabajo, organizar y ejecuten en tiempo.
- Controlar el desempeño de las tareas,
- Resolución de los problemas laborales.
- Prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones d trabajo.
- Comprender la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.
- Adoptar las medidas para equilibrar la desigualdad entre los trabajadores de una misma empresa y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.
- - Revisión y supervisión de bitácoras en cuestión de fertilizaciones, recetas y cantidades aplicadas
- Evaluará el desempeño del personal a sus órdenes
- Aplicara indicadores para medir el logro de los objetivos y metas
- Cancelación de un pedido o no aplicación del algún producto que afecte la producción

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral (guardería, becas, y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, entre otros).

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Ingeniero agrónomo preferentemente

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el área agrícola y en el sector agropecuario

ASPECTOS ESPECIALES: Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Estudios de agricultura, asistencia técnica integral de hortalizas, administración general, agricultura, computación, dominio de inglés y negociación.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
Encargado de rancho, empacadores y jornaleros	No aplica	No aplica

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>	<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Gerente de Mercadotecnia

PUESTO: Gerente de Mercadotecnia

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Director General

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A:

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Tener la capacidad de descifrar las necesidades del mercado,
- Sera responsable promover los productos de la empresa, de planear, fijar el precio, promover y distribuir el producto.
- Incrementando el nivel de ventas ofertando productos de excelente calidad.
- Diseñar estrategias y acciones para obtener ventaja sobre la competencia y atraer más cliente.
- Definir un plan estratégico de marketing acorde con los objetivos de la empresa.
- Realizar alianzas con clientes y proveedores para poder crecer e incursionar en nuevos mercados.
- Realizar manual de políticas de compras y ventas, obteniendo mayor margen de utilidad y minimizando costos.
- Diseñar y crear nuevas alternativas de ventas por medio de innovación y actualización en las tendencias de los hábitos de consumo para lograr una buena participación en el mercado.
- Lograr acuerdos para la venta a precios deseados.
- Estará encargado de realizar planes de mercado y planes de trabajo.
- Se encargara de las estrategias de mercado considerando la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza) para difundir el servicio de manera eficiente, estimulando a los clientes de consumir nuestros productos.

Dependerá directamente del director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Habilidad para desarrollar planes estratégicos de marketing que generen valor, crecimiento y utilidades.
- Creatividad e instinto para desarrollar productos y/o servicios que tengan amplias posibilidades de éxito comercial.
- Destreza para utilizar la promoción y la publicidad para comunicar diferencias estratégicas y atraer consumidores.
- Sagacidad para la investigación de mercados, encontrar e integrar información que fundamente la toma de decisiones.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Buscar oportunidades de comercialización para diversificar la demanda de los productos que se realiza su intermediación y venta, mediante proyectos estratégicos y coordinado con el departamento de producción
- Evaluará el desempeño del personal a sus órdenes
- Aplicara indicadores para medir el logro de los objetivos y metas
- Toma de decisiones.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

Creación de campañas publicitarias para promover los productos que se ofertan en la empresa ayudando a difundir sus propiedades y uso, ayudando promover los valores nutricionales y conciencia ecológica, que beneficiar a los trabajadores y el cuidado del medio ambiente, en apoyo a comunidades indígenas, que gestione determinados servicios creados por la empresa.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Licenciados en administración de empresas con especialidad en Mercadotecnia, licenciado en Mercadotecnia.

SEXO: indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector de mercadeo y conocimiento del sector agropecuario.

ASPECTOS ESPECIALES:

Actitud de aprender a definir, evaluar y liderar estrategias de mercadeo. Facilidad para entablar relaciones interpersonales y trabajo en grupo. Capacidad de crear, innovar, desarrollar ideas, conceptos u objetos. Balance entre el potencial creativo, de iniciativa, de comunicación y de trabajo. Ser observador.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de crear, innovar, desarrollar ideas, conceptos u objetos. - Facilidad de relación y comunicación con los demás en forma oral y escrita. - Potencial de desarrollo en habilidades de liderazgo. - Disposición para el manejo de recursos económicos, materiales y humanos. - Facilidad en el uso de herramienta como la computadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para entablar relaciones interpersonales y trabajo en grupo. - Capacidad de crear, innovar, desarrollar ideas, conceptos u objetos. - Balance entre el potencial creativo, de iniciativa, de comunicación y de trabajo. - Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganas de aprender a definir, evaluar y liderar estrategias de mercadeo. - Aceptación para la discusión y aceptación de propuestas diversas. - Aceptación para la discusión y aceptación de propuestas diversas. - Disposición para asumir riesgos y responsabilidades. - Facilidad de relación y comunicación con los demás en forma oral y escrita. - Iniciativa para identificar y resolver problemas. - Gusto por la originalidad y el dinamismo en cualquier área. - Iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
Se apoya con el director general por el momento	No aplica	No aplica

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A	<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Gerente de Calidad

PUESTO: Gerente de Calidad

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Dirección Administrativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Director General

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A:

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Su responsabilidad será el área definir y coordinar calidad en el proceso de producción en que lleven a cabo las normas y cumplimiento de inocuidad y las labores culturales
- Se encargada de hacer cumplir un conjunto de normas interrelacionadas de la empresa, supervisa la nutrición y calidad de la planta, cumplimiento de normas agroalimentarias de inocuidad y buenas prácticas agrícolas.
- Mantener los niveles de calidad de los productos verificando todas las actividades que se realizan en la empresa, monitoreando los procesos involucrados.
- Formar alianzas estratégicas con las agencias certificadoras.
- Forjar nuevas estructuras de cooperación para la calidad y mercadeo con clientes y proveedores con responsabilidad social.

Dependerá del director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Encargado de que los trabajadores utilicen el equipo adecuado
- Supervisar la nutrición alimentaria de la planta
- Revisar diariamente bitácoras de fertilización
- Encargado de que se cumplan las normas de inocuidad
- Supervisar las labores culturales
- Encargados de llevar a cabo documentación y requerimiento para la transportación del

producto.

- Encargado de supervisar el cumplimiento de la certificación

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Organizar las actividades de campo dependiendo de las necesidades diarias.
- Proveer el equipo necesario para que se cumplan los procesos de producción y se reúna la calidad que se solicite.
- Responsable de hacer el plan de trabajo, organizar y ejecuten en tiempo.
- Controlar el desempeño de las tareas.
- Actualización de manuales.
- Encargado de los trámites de los permisos fitosanitarios.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

Gestionar determinados servicios creados por la empresa. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral (guardería, becas, y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, entre otros).

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Ingeniero agrónomo con alguna especialidad , certificaciones y nutrición orgánica preferentemente

SEXO: Masculino

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el área calidad y inocuidad del sector agropecuario.

ASPECTOS ESPECIALES: Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Estudios de agricultura, asistencia técnica integral de hortalizas, conocimientos de certificaciones, Programas de inocuidad y calidad administración general, computación, dominio de inglés y negociación.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales / Tecnológicos
Documentador y etiquetador	No aplica	No aplica

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>	<p>_____</p> <p>N O M B R E</p> <p>_____</p> <p>F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Gerente de finanzas

PUESTO: Gerente de Finanzas

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Dirección Administrativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Director General

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A:

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Su responsabilidad será elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la empresa mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables.
- Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.
- Analizar los estados financieros, así como se encargara de la adquisición de activo circulante, activo fijo y determinara la estructura financiera de la empresa para la toma de decisiones financiera de integradora con responsabilidad social.
- Se encargara de supervisar al contador y tesorería.

Dependerá directamente del director general.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Supervisar el correcto registro de las operaciones financieras y contables.
- Elaborar informes de la situación financiera de rendimientos y flujo de efectivo.
- Control y medición de resultados cuantitativos y cualitativos.
- Analizar el control de ingresos y egresos.
- Elaborar el flujo de caja que permita efectuar en tiempo y forma los pagos de nómina, obligaciones patronales y proveedores. Evitando la falta de liquidez.
- Determinar la factibilidad financiera para la compra de activos fijos así como activos

circulantes.

- Realizara proyecciones financiera para la toma de decisiones
- Elaborará los contratos arrendamientos para la renta de parcelas.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros.
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos.
- Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.
- Propiciar seguridad financiera.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación de los programas sociales.
- Establecer el plan de operación con límites razonables (presupuestos).
- Estimar los gastos necesarios para la continuidad de los proyectos.
- Evaluar y proponer alternativas de inversión que minimicen el riesgo de pérdida financiera y al mismo tiempo ofrezcan buenos rendimientos.
- Gestionar determinados servicios creados por la empresa.

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Licenciatura en contaduría, contador público, titulado. Diplomado o Maestría en Finanzas (deseable).

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Seis años en contabilidad general de asociaciones civiles. Cinco años en elaboración, análisis y control de presupuestos. Administración de proyectos o programas sociales (Deseable). Elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento. Presentación de estadísticas e información financiera.

ASPECTOS ESPECIALES:

Administrar recursos humanos y materiales, planear, organizar, dirigir y controlar actividades

financieras, contables, fiscales y legales. Alto nivel de transparencia y honradez. Habilidad para trabajar en equipos y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos en fianzas, costos, ventas, administración general, ramo agrícola, requerimientos aduanales, entre otros. - Supervisión y coordinación de proyectos. - Dominio del idioma inglés y negociación. - Manejo de Office en un 100%, 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas. - Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo. - Capaz de atender tareas múltiples - Desarrollar la comunicación asertiva. - Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita, liderazgo, 	<ul style="list-style-type: none"> Cortesía, respeto, tolerancia, igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales / Tecnológicos
No aplica	No aplica	No aplica

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> N O M B R E	<hr/> N O M B R E
<hr/> F I R M A	<hr/> F I R M A

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Empacador

PUESTO: Empacador	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Área operativa	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Encargado de Rancho	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A: No aplica	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Encargado de seleccionar el producto que este programado a empacar, así como son variedad del producto, tamaños, tipos de empaque, ya que eso dependerá del tipo de herramientas a utilizar, por poner un ejemplo si es especias, deberá saber si será suelta el bolsa o en bonche, en caja encerada o estándar, de acuerdo a lo solicitado. En el caso de otros producto que dependerá de tamaños, colores, entre otras cosas, cumpliendo con los estándares de calidad requeridos, cuidando la sanidad y dependerá del gerente de calidad.
- Responsable de solicitar el material y equipo de trabajo necesario para realizar las funciones de empaque como son los guantes, tijeras, cajas para corte, entre otros.
- Deberá contar con el equipo necesario para el empaque y pesar el producto pasa su salida.
- Encargado de señalar al responsable de llevar las bitácoras de la mercancía que entra y sale del empaque.
- Cumplir con metas diarias de producción.
- Deberá de cumplir con estándares de calidad.
- Responsable tener limpia el área de trabajo, así como solicitar el material que se vaya a necesitar para realizar el trabajo.
- Tener cuidado con los estándares de calidad de los productos el tipo de empaque solicitado, evitando así mermas.

Dependerá del Encargado del rancho

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Seleccionar el producto de acuerdo a las especificaciones solicitadas en cuestión de peso,

tamaño, empaque, etapas, colores, entre otras.

- Pesar las cajas de acuerdo al producto, que todas sean del mismo peso.
- Checar el material que se necesite para realizar el empaque
- Conteo de la cajas ya empacadas o que se lleven a cabo en los pallet.
- Consultar el tipo de empaque.
- Ponerse el equipo necesario para el empaque (mayas para el cabello, mandiles, botas, guantes, entre otros.
- Estar al pendiente de la producción y mermas.
- Checar que se esté apuntando las cajas que ese saliendo

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Empaque de acuerdo al tipo o variedad del producto.
- Seleccionar el producto de acuerdo a las especificaciones solicitadas en cuestión de peso, tamaño, empaque, etapas, colores, entre otras.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Las mermas por malformación del producto por situaciones ajenas como puede ser mala nutrición, plagas, exceso o falta de agua.
- No poder cumplir con las metas establecidas por falta de material o por falta de personal.
- Consular con personal de producción la cantidad de material que se requiera.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: No necesaria

SEXO: indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector agropecuario. Experiencia en labores de cultivos agrícolas diversos y en empacado de diferentes productos, especies entre otros.

ASPECTOS ESPECIALES:

Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Estudios de agricultura, asistencia técnica integral de hortalizas, inocuidad y calidad.	Comunicación oral liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo.	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
No aplica	No aplica	Overoles, uso de guantes, botas

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.

Tabla. Descripción del puesto de Documentador



PUESTO: Documentador

FECHA: Agosto 2013

DEPARTAMENTO: Área operativa

ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.

REPORTA A: Gerente de calidad

REVISÓ: Pedro Rosas Higuera

SUPERVISA A:

ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- Encargado de documentar toda la mercancía que entra y sale del campo al empaque, por medio de remisiones de venta y requisiciones para posteriormente realizar a hacer la factura, debidamente cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por el departamento de Calidad.
- Deberá tener conocimiento de calidad e inocuidad de los productos antes de salir del campo al empaque y del empaque al cuarto frío y dependerá directamente del gerente de calidad.
- Responsable de que toda la documentación que se solicite esté debidamente llenada.
- Encargado de reunir y llenar los formatos para los trámites de certificaciones, permisos, aviso, que se le requieran a la empresa. Para cumplir con la referente con los clientes y con traslado de la mercancía para que llegue en óptimas condiciones y cumplir con los requerimientos para exportación.
- Checar las bitácoras de producción ya que de eso dependerá si el producto reúne la calidad para enviarse a su destino.

Dependerá directamente del Gerente de Calidad.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Checar bitácoras de producción.
- Solicitar por medio de requisiciones el material que se esté necesitando para cumplir con los

estándares de calidad e inocuidad.

- Responsable de coordinar las actividades e unificar la información con los productores que estén asociados a la empresa.
- Estar informado y familiarizado con trámites de exportación.
- Checar que se esté apuntando las cajas que ese saliendo para realizar los respectivos pagos.
- Consular con personal de empaque la cantidad de cajas producidas.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Encargado de llevar una bitácora de la mercancía que entra y sale del empaque.
- Estar al pendiente en las bitácoras de las aplicaciones de fertilización y riego
- Encargado de checar todo lo relacionado a documentación que se deba llenar para tener productos de calidad.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Apoyo en las actividades con el área de calidad.
- Estar al pendiente de la producción y mermas.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: Tener estudios agropecuarios o afines. Ingeniero agrónomo (preferentemente)

SEXO: Indistinto.

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector agropecuario. Experiencia en labores de cultivos agrícolas diversos, en calidad y inocuidad, trámites aduanales, certificaciones, familiarizado con exportación de agroproductos.

ASPECTOS ESPECIALES:

Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Estudios relacionado a la agricultura, asistencia técnica integral de hortalizas, calidad e inocuidad, conocimientos en trámites aduanales y exportación.	Comunicación oral y escrita, liderazgo, manejo de conflictos, trabajos en equipo	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
No aplica	No aplica	Manuales de calidad e inocuidad, guías comerciales, formatos de diferentes, cuaderno o agenda de notas.

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<p>_____</p> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>	<p>_____</p> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Etiquetador

PUESTO: Etiquetador	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Área operativa	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Gerente de calidad	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A:	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Sera encargado de supervisar toda la producción que salga del empaque lista para etiquetar y realizar el proceso de envío, apoyándose en con el gerente de calidad, que dependerá directamente de él y de los empaques.

Dependerá del Gerente De calidad.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Traslado de mercancía del campo al empaque.
- La preparado de equipo que se requiera (mandil, faja, remisiones, bitácoras de salida, engomado, etiquetas impresas entre otros.
- Consular con personal de empaque la cantidad de cajas producidas.
- Transporta la mercancía desde el empaque al su destino.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Traslado de mercancía.
- Engomar, pegar todas la cajas y darle salida

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Checar que la mercancía este bien empackado y que se esté apuntando las cajas que ese saliendo para realizar los respectivos pagos.
- Estar cuidado la mercancía que cumpla con la calidad requerida.
- Cancelación de un pedido o no aplicación del algún producto que afecte la producción.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: No indispensable

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector agropecuario. Experiencia en labores de cultivos agrícolas diversos.

ASPECTOS ESPECIALES:

Conocimiento del área agrícola, labores del campo, en especial las especias y productos de especialidades, ya que requiere de mayor cuidado, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, evitando mermas, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Conocimiento en las labores del campo.	Comunicación oral y escrita, trabajar en equipo.	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
No aplica	No aplica	Engomado, etiquetas para pegar en las cajas, cuadernos de notas, remisiones de salida de mercancía.

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A	<hr/> N O M B R E <hr/> <hr/> F I R M A

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa.



Tabla. Descripción del puesto de Jornalero

PUESTO: Jornalero	FECHA: Agosto 2013
DEPARTAMENTO: Área operativa	ELABORÓ: Alma Rosa Rosas V.
REPORTA A: Encargado de Rancho	REVISÓ: Pedro Rosas Higuera
SUPERVISA A:	ESPECIALES:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado sembrar, regar, fertilizar, cortar y recolectar el producto para ser llevado al empaque, limpiar la maleza de los surcos, ya sea por día o por actividades cumplir con las tareas asignadas.

Dependerá del encargado de rancho.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS: (Actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales)

- Sembrar o planta según el tipo de producto.
- Instala cinta de goteo.
- Riega la siembra.
- Fertiliza por medio de agua o en tractor
- Fumiga para combatir las plagas.
- Limpieza de maleza con azadón.
- Deshierba.
- Pisca el producto
- Riega
- Asadonear
- Corta producto

- Recibir indicaciones por medio del encargado del rancho.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS: (Actividades que son cíclicas hasta por años)

- Supervisión y preparación de terrenos, labores de siembra, fertilización, aplicación de riego, labores culturales, control de maleza y cosecha.

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS: (Actividades que pueden o no presentarse, pero que recaen en la responsabilidad del puesto)

- Revisión y supervisión de bitácoras en cuestión de fertilizaciones, recetas y cantidades aplicadas
- Evaluará el desempeño del personal a sus órdenes
- Aplicara indicadores para medir el logro de los objetivos y metas
- Cancelación de un pedido o no aplicación del algún producto que afecte la producción.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD: no necesaria la preparación, saber del campo agrícola

SEXO: indistinto

EXPERIENCIA NECESARIA: Mínimo 3 años en el sector agropecuario. Experiencia en labores de cultivos agrícolas diversos.

ASPECTOS ESPECIALES:

Manejo de personal, agricultura, personalidad asertiva, habilidad para trabajar y lograr resultados sin supervisión, trabajo bajo presión y por resultados.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	ACTITUDES REQUERIDAS
Conocimiento y experiencia en corte y cuidado de las hortalizas.	Comunicación,	Cortesía, respeto, tolerancia, Igualdad, iniciativa, orientado a resultados.

RESPONSABILIDAD EN:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS
No Aplica	No aplica	Guantes, tijeras, huiro, botas en su caso

Vo. Bo. JEFE DE AREA	Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS
<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">N O M B R E</p> <hr/> <p style="text-align: center;">F I R M A</p>

Fuente: Elaboración propia de descripción de puestos de la empresa

4.3 Captación de Personal.

Proceso de reclutamiento

Cuando hay un puesto desocupado se estudiara el perfil de puesto y los medios para publicarlos (costo del anuncio \$ 60.00 pesos diarios). Se auxiliara de los clasificados en periódico locales como el vigía o el mexicano, bolsa de trabajo a través de la página de Internet y en el servicio estatal del empleo, se podrá hace una búsqueda en las diferentes universidades.

En el caso de apoyo al campo para la área de producción, se contratara personal por medio de intermediarios cuando sea necesario las actividades por tareas o por alguna actividad determinada, también se solicitara por medio de lugares estratégicos colocando anuncios en tiendas o supermercados locales cuando se requiera.

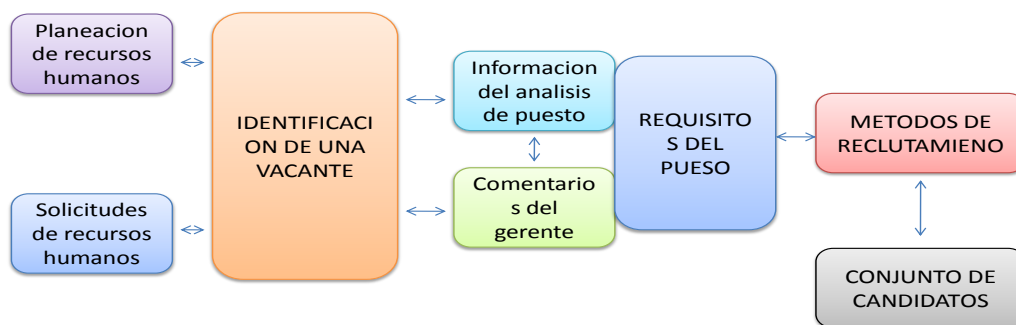


Diagrama Proceso de identificación de talento (Werther & Keith, 2008).

Selección

Se aceptara solo personal especializado en el ramo, y que se pedirá que llene una solicitud de empleo que se elaborara en la misma empresa, a los profesionistas se requerirá envíen su currículum vitae y se aceptaran solo aquellos que reúnan la información solicitada como sus datos personales, su nivel de preparación, su experiencia laboral y su antigüedad, disponibilidad para viajar, carta de recomendación, entre otros.

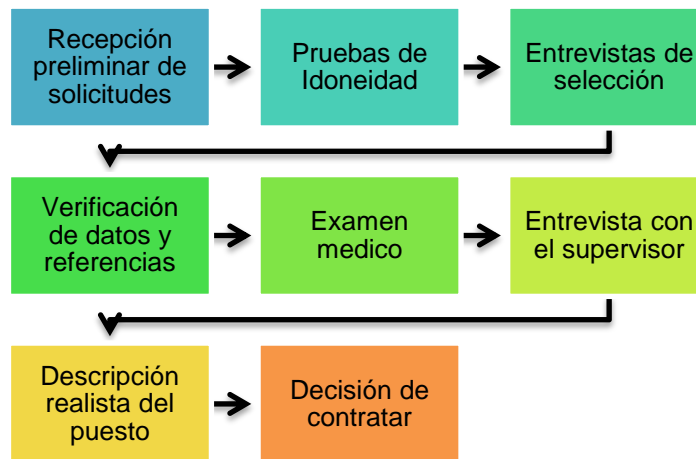


Diagrama Pasos a seguir para el proceso de selección (Werther & Keith, 2008)

Entrevista

Para puestos administrativos, en la entrevista se aplicara el examen psicométrico, después conocimientos, la realizará recursos humanos, cuando haya seleccionado el candidato, se verificaran los documentos presentados, estos serán entrevistados por segunda vez por la persona que sería su jefe inmediato y este último decidirá cuál de los dos candidatos se queda con el trabajo.

Se usará este procedimiento debido a la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo cuidando la armonía, respeto y confianza entre jefes y sus subordinados.

El caso de trabajadores del campo, el proceso será traer solicitud y dos cartas de recomendación para considerar la entrevista, posteriormente citarlos un día en particular que serán entrevistados directamente con el encargado del rancho, una vez seleccionando a los candidatos que reúnan los requisitos, se realizara una revisión de la solicitud de empleo de la cual se verificara mediante la entrevista y solicitar el visto bueno del Gerente de producción.

En ambos casos la empresa tomará más valor a la actitud y disponibilidad, que a los conocimientos técnicos.

Investigación de candidatos

Se hablará por teléfono a los antiguos trabajos de los candidatos para pedir referencias, se tomara especial atención en el cuidado de contar con todos los documentos solicitados, de no contar con alguno no se tomara para el puesto solicitado, así como se verificarán todos sus datos. Importante atención en

cartas de no antecedentes penales, el personal que se contrate será muy selectivo y especializado.

Tipos de contratos

Los contratos laborales para puestos administrativos al principio serán de tiempo determinado por 60 días y al término de este si el empleado mostró tener todas las habilidades necesarias para el puesto se elaborará un contrato por tiempo indeterminado. En el área de producción funciona diferente se contratara por medio de compañías especializadas a conseguir a los trabajadores del campo y serán por obra determinada o por día según sea el caso.

En ambos contratos existirá una cláusula de confidencialidad respecto al proceso de producción del empaque de las especias y especialidades, ya que requiere de un cuidado especial y de gente más especialista por lo delicado del producto. Se darán las prestaciones que marque la ley, sueldo, alta al IMSS para que cuente con seguridad social e INFONAVIT, AFORE entre otros.

Aspectos laborales a considerar:

- Se pagará semanalmente, los días sábados, se descansará el domingo y días festivos (en el caso de laborar esos días se pagará la parte proporcional de acuerdo a la Ley de Federal del Trabajo, la prima dominical el del 25% de su sueldo diario).

Inducción

- La realizará el departamento de recursos humanos.
- Se tendrá un manual de bienvenida a la empresa para los empleados de nuevo ingreso. El cual contendrá la misión, visión, valores y políticas de la empresa.
- Se llevará a cabo un recorrido por todas las áreas de la empresa. El gerente de Recursos humanos acompañará al nuevo empleado a visitar todas las áreas de la empresa y lo presentará a sus nuevos compañeros. Después el jefe inmediato le explicará en qué consistirán sus funciones y si es necesario le dará capacitación para desempeñar sus actividades.

4.4 Desarrollo del personal

Cada seis meses se impartirán diferentes cursos para todos los departamentos. Con esto se desea motivar a los empleados a través de su desarrollo profesional y personal, esto se impartirá por la misma demanda del mercado, el contar con el equipo especializado para realizar las actividades asignadas y que se logren las metas establecidas por la empresa, haciendo parte de su equipo de trabajo y cumplir con la responsabilidad social.

Habrán cursos técnicos y humanísticos, ejemplos de cursos que se impartirán: servicio al cliente, seguridad e inocuidad de los productos, prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, de la importancia de cuidar la calidad y sanidad de los productos, cuidado de nuestro cuerpo, trabajo en equipo, superación personal, tácticas de venta, entre otros.

4.5 Administración de Sueldos y salarios.

Impuesto federal	Somos retenedores del impuesto sobre producción y trabajo. Este impuesto varía dependiendo dentro del rango que se encuentre el sueldo.
Impuesto estatal	1.8 % sobre sueldos para el estado más el 15% del resultado del 1.8 % para educación superior.
INFONAVIT	5%
IMSS	25.68% (el 19.10% se calcula sobre el salario mínimo del área geográfica y no sobre el salario diario integrado)
RCV (Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez)	5.15%
Vacaciones y prima vacacional	1 año de antigüedad: 6 días más 25 % de prima vacacional 2 años de antigüedad: 8 días más 25 % de prima vacacional 3 años de antigüedad: 10 días más 25 % de prima vacacional 4 años de antigüedad: 12 días más 25 % de prima vacacional De 5 a 9 años de antigüedad: 14 días más 25 % de prima vacacional

	De 10 a 14 años de antigüedad: 16 días más 25 % de prima vacacional De 15 a 19 años de antigüedad: 18 días más 25 % de prima vacacional De 20 a 24 años de antigüedad: 20 días más 25 % de prima vacacional De 25 a 29 años de antigüedad: 22 días más 25 % de prima vacacional
Aguinaldo	15 días al año
Prima dominical si trabaja el domingo	25% de su sueldo diario
Días de descanso obligatorio	El 1º de enero El 5 de febrero El 21 de marzo EL 1º de mayo El 16 de septiembre El 20 de noviembre El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal. El 25 de diciembre.

Tabulador de la empresa

PUESTO	NO. DE EMPLEADOS	SUELDO	PRESTACIÓN DE LEY
Director General	1	16,000	La que marca la ley
Asistente administrativo	2	6,000	La que marca la ley
Producción	1	10,000	La que marca la ley
Inspector de calidad	1	15,000	Honorarios
Documentador	2	4,000	La que marca la ley
Empacadores	5	3,500	La que marca la ley
Etiquetadores	3	3,000	La que marca la ley

Cargadores	3	3,000	La que marca la ley
Jornaleros	10	2,500	La que marca la ley
TOTALES			

4.6 Evaluación del desempeño

Se pondrán metas mensuales para cada departamento fijadas y supervisadas por el director general 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. El cual utilizará indicadores para medir el porcentaje de avance de las mismas.

Metas:

El método de evaluación de desempeño que se utilizará será con base en el pasado. Se usará la escala de puntuación.

Relaciones de trabajo:

Una comunicación correcta ayuda a transmitir y recibir con éxito la información. Para obtener un buen desempeño entre los colaboradores y lograr las metas es necesario primero entenderlas y transmitir las a todos los miembros de la empresa. Se desea que exista comunicación en todos los niveles y en todas direcciones: descendiente, ascendente y lateral.

Se usaran los siguientes medios de comunicación: memorándums y una junta cada siete días con duración máxima de 30 minutos. Si el personal logra sus metas mensuales se le darán incentivos para motivarlos, estos no serán económicos sino simbólicos.

Ejemplo: reconocimiento del empleado del mes, pondrá su foto en una pizarra que se colocara en el comedor. Se le dará medio día libre a dicho trabajador. Para fomentar la convivencia entre los empleados, en el cumpleaños de cada uno de ellos se repartirá un pastel, haciendo un convivio de 30 minutos. Y el festejado tendrá medio día libre.

FACTORES DE VALUACIÓN

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Este factor considera el grado de conocimientos o entrenamiento específico preliminar exigidos para el adecuado desempeño del cargo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El cargo exige saber leer y escribir	5
2	El cargo exige nivel de primaria o equivalente	10
3	El cargo exige nivel de secundaria o primaria	13
4	El cargo exige nivel correspondiente a bachillerato	15
5	El cargo exige nivel correspondiente a Licenciatura	25
6	El cargo exige nivel de maestría o doctorado	32
		100

E X P E R I E N C I A

Este factor considera el grado de familiarización con el puesto esto quiere decir que tenga bastante tiempo dedicándose a lo mismo

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El cargo no exige tener experiencia previa	5
2	El cargo exige tener experiencia previa básica	8
3	El ocupante debe tener 6 meses de experiencia	10
4	El ocupante debe tener 1 año de experiencia	15
5	El ocupante debe tener 2 años de experiencia	25
6	El ocupante debe tener 5 años de experiencia	37
		100

CRITERIO E INICIATIVA

Es la creatividad que tiene una persona para innovar nuevas ideas en diferentes ámbitos y sea capaz de conseguir hacer bien el trabajo

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El ocupante no necesita de iniciativa	3
2	El ocupante puede tener poco ingenio para conseguir hacer bien su trabajo	6
3	El ocupante necesita tener criterio	12
4	El ocupante necesita conseguir hacer un excelente trabajo	16
5	El ocupante debe ser ingenioso	25
6	El ocupante debe ser demasiado ingenioso y con bastante iniciativa	38
		100

ESFUERZO			
Este factor considera el grado de fuerza física, exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Se debe considerar la capacidad de la fuerza física del cargo y no la fuerza física de la persona que actualmente ocupa.			
GRADO	DESCRIPCIÓN		PUNTOS
1	El cargo no necesita de esfuerzo físico		5
2	El cargo exige un esfuerzo físico bajo		10
3	El cargo exige un esfuerzo físico Mediano		15
4	El cargo exige un esfuerzo físico Medio-Alto		20
5	El cargo exige un esfuerzo físico Alto		25
6	El cargo exige un esfuerzo físico en condiciones extremadamente Altas		30
			105

ESFUERZO MENTAL O VISUAL			
Este factor considera el grado mental y visual, exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Se debe considerar la capacidad mental y visual del cargo, y no la capacidad mental y visual de la persona que actualmente ocupa.			
GRADO	DESCRIPCIÓN		PUNTOS
1	El cargo exige atención normal que debe ponerse en todo trabajo		5
2	El cargo exige una capacidad mental y visual baja		10
3	El cargo exige una capacidad mental y visual media		15
4	El cargo exige una capacidad mental y visual media-alta		20
5	El cargo exige una capacidad mental y visual alta		25
6	El cargo exige una capacidad mental y visual extremadamente alta		30
			105

SUPERVISIÓN DE PERSONAL			
Este factor considera el grado de la capacidad y habilidad para dirigir, ordenar, controlar todo personal que tenga bajo su responsabilidad dentro de la organización.			
GRADO	DESCRIPCIÓN		PUNTOS
1	El cargo no necesita capacidad y habilidad para dirigir		5
2	El cargo exige tener capacidad y habilidad mínima para dirigir.		10
3	El cargo exige tener capacidad y habilidad para dirigir. Pocas personas		15

4	El cargo exige tener capacidad y habilidad para dirigir una cantidad regular de personas	20
5	El cargo exige por lo menos una experiencia de 1 año con personal bajo mando	25
6	El cargo exige por lo menos una experiencia de 2 años con personal bajo mando	30
		105

MAQUINARIA O EQUIPO

Este factor considera el grado de responsabilidad en cuidado de maquinaria o equipo monto probable del daño que, a pesar de un cuidado normal, se puede causarse a la maquinaria o al equipo y sus partes.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es muy improbable; su monto, normalmente no excedería en un año de 1,000.00	5
2	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es poco probable; su monto, normalmente no excedería en un año de 8,000.00	10
3	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 15,000.00	15
4	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 25,000.00	20
5	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 50,000.00	25
6	El daño a la maquinaria, instrumentos y equipos es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 100,000.00	30
		105

PRODUCTOS, MÉTODOS Y PROCESOS

Este factor considera el grado de Responsabilidad en cuanto al producto de la empresa, los métodos y procesos.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es muy improbable; su monto, normalmente no excedería en un año de 10,000.00	5
2	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es poco probable; su monto, normalmente no excedería en un año de 20,000.00	10
3	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es probable; su monto, normalmente no excedería en un año de 30,000.00	15
4	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es muy probable; su monto, normalmente no excedería en un año de 50,000.00	20
5	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 100,000.00	25

6	El daño al producto, utilizando los métodos y procesos, es fácil de causarse; su monto, normalmente no excedería en un año de 150,000.00	30
		105

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL		
Manejo de información que sea un riesgo el que dentro y fuera de la organización se conozca		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El ocupante tiene que ser prudente	2
2	El ocupante tiene que ser discreto	5
3	El ocupante tiene que ser cuidadoso	15
4	el ocupante debe ser muy precavido	20
5	el ocupante necesita ser muy discreto	25
6	El ocupante es demasiado discreto y precavido	38
		105

AMBIENTE DE TRABAJO		
Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aun supuestas las medidas y cuidados que deben adaptarse.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ambiente de trabajo normal, La posibilidad que ocurra un accidente, es muy eventual	2
2	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias que se puedan producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	5
3	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	10
4	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias moderadas, o incapacidades temporales mayores de tres días	20
5	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores de tres días	25
6	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias demasiado graves, o incapacidades permanentes.	43
		105

R I E S G O S		
Factor que mide el riesgo al que se está expuesto el trabajador, por la naturaleza propia del trabajo		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Torceduras	4
2	Dolor muscular por la posición	8
3	Dolores de Cabeza	12
4	Enfermedad Crónica	16
5	Agresiones físicas y vehiculares	25
6	Pérdida de la vida	45

110

4.7 Marco Legal de la organización

La empresa está constituida como una sociedad anónima, los pasos a seguir según las leyes por apertura de son los siguientes:

A nivel federal es necesario inscribirse al registro federal de contribuyentes y dar de altas las obligaciones que tendrá la empresa, en este caso sería al impuesto sobre la renta y retenedor al ISPT.

A nivel estatal es necesario que se inscriba en el registro estatal de causante y que pague el 1.8 % sobre nóminas. Como sería al inicio pequeño contribuyente en oficinas estatales se harían los pagos del ISR en lugar del banco.

A nivel municipal se tiene que tramitar las licencias y permisos, el primer paso es ver la factibilidad de uso del suelo y después tramitar la licencia de uso de suelo, permiso de anuncio, licencia de ecología, licencia de operación.

También se debe dar aviso de funcionamiento en salubridad y registrar la marca en la secretaría de economía. Algunas leyes y reglamentos que competen al negocio:

- Ley del impuesto sobre la renta
- Reglamento de la ley del impuesto sobre la renta
- Código fiscal de la federación
- Reglamento del código fiscal de la federación
- Ley del impuesto al valor agregado
- Reglamento de la ley del impuesto al valor agregado
- Ley Federal del trabajo
- Reglamento de la ley federal de trabajo

- Ley del seguro Social
- Reglamento de la ley del seguro Social
- Ley de INFONAVIT
- Reglamento de la ley de INFONAVIT
- Ley del Gobierno del Estado de Baja California
- Ley General de Salud
- Reglamento de la ley General de Salud
- Código fiscal del estado de Baja California
- Ley de marcas

Capítulo 5. Finanzas

5.1 Sistema contable de la empresa

Técnica para registrar las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera (Ramirez Padilla, 2013).

Objetivos del área contable

Utilizar la herramienta de la contabilidad para conocer los costos y gastos de la empresa con la finalidad de reducirlos y hacer más redituable a la empresa. A corto plazo registrar las operaciones financieras de la empresa, elaborar estados financieros para la toma de decisiones. A mediano plazo Analizar por medio de razones financieras la situación de la empresa. A largo plazo se tiene el objetivo de elaborar estados financieros proyectados. Y analizar las diferentes alternativas de inversión de las utilidades.

Contabilidad de la empresa

La contabilidad de la empresa la realizará una contadora pública que se va a contratar por medio de honorarios para que lleve nuestros registros contables, realice impuestos y haga contrataciones.

Este departamento es primordial para el funcionamiento exitoso de la empresa, ya que después de los registros contables se elaboran los estados financieros y estos nos ayudan a analizar la situación financiera de la empresa. Teniendo la información correcta y a tiempo se pueden tomar mejores decisiones. También es un departamento clave porque en el se realizará la selección del personal, porque es un departamento fusionado den contabilidad y recursos humanos.

Se buscará un candidato(a) que tenga conocimientos y experiencia en las dos áreas. Contratar al personal correcto es necesario para conseguir el éxito de una empresa. "...las principales limitaciones y éxito de una gran compañía, no son los mercados, ni la tecnología, ni las oportunidades, ni el capital. Es la falta de capacidad para atraer y retener a las personas correctas..." (Expansión, 2006).

Catálogo de cuentas

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
100-000-000	ACTIVO
101-000-000	Caja
102-000-000	Bancos
103-000-000	Clientes
104-000-000	Documentos por cobrar
105-000-000	Deudores
106-000-000	Inventarios
107-000-000	Mobiliario y Equipo
107-002-000	Depreciación acumulada Mobiliario y Equipo
108-000-000	Equipo de computo
108-002-000	Depreciación Acumulada de equipo de computación
109-000-000	Equipo de transporte
109-002-000	Depreciación acumulado equipo transporte
200-000-000	PASIVO
201-000-000	Proveedores
202-000-000	Documentos por pagar
203-000-000	Acreedores
300-000-000	CAPITAL CONTABLE
300-001-000	Capital social
300-002-000	Aportaciones para futuros Aumentos
300-003-000	Utilidades acumuladas
400-000-000	CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO
400-001-000	Estimación para cuentas de cobro dudoso
500-000-000	CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORES
501-000-000	Ventas
502-000-000	Productos financieros
503-000-000	Otros productos
600-000-000	CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS
601-000-000	Costo de ventas
602-000-000	Gastos de venta
603-000-000	Gastos de administración
604-000-000	Gastos financieros
605-000-000	Otros gastos

Inversión de BAJA FIELDS PRODUCE

Cantidad	Unidad	Concepto	Precio	Total
1	Ha	terreno	\$ 10,000,000.00	10,000,000.00
1	mts2	Edificio de planta	2,800,000.00	2,800,000.00
1	pieza	Pozo	50,000.00	50,000.00
673	pieza	Postes	40.00	26,920.00
10	rollos	Alambre de puas	580.00	5,800.00
4	rollos	Alambre de pollo	1,000.00	4,000.00
1	rollo	Plastico negro para cortina	1,500.00	1,500.00
2	piezas	Trampa para topo	275.00	550.00
1	piezas	Huiro para podar	1,300.00	1,300.00
5	kilos	Grapas	50.00	250.00
200	pieza	Tubos pvc "2" x 1/4 de gruesor	120.00	24,000.00
		Llaves de paso pvc "2" x 1/4 de		
10	pieza	gruesor	220.00	2,200.00
2	rollos	Manguera de espagueti 1/4	1,200.00	2,400.00
14	rollos	Plastico para invernadero	500.00	7,000.00
300	pieza	Charolas plástico blancas o negras	80.00	24,000.00
1	pieza	Fumigadora	1,080.00	1,080.00
4	pieza	Tibores para aplicación de fertilización	450.00	1,800.00
1	rollos	Manguera de plástico para pichancha	1,000.00	1,000.00
1	pieza	Pichancha de fierro	1,000.00	1,000.00
1	pieza	Motobomba pacific hidro strar 2.5	12,000.00	12,000.00
4	rollos	Cinta de goteo	1,000.00	4,000.00
7	surcos	Micro túneles de 100 mts	1,100.00	7,700.00
10	rollos	Plástico transparente	1,300.00	13,000.00
40	pieza	Palett de madera	50.00	2,000.00
2	pieza	Rastrillos	200.00	400.00
3	pieza	Machetes	120.00	360.00
8	pieza	Azadones para deshierbe	120.00	960.00
2	pieza	Pozeras para poner los postes	220.00	440.00
4	pieza	Palas	300.00	1,200.00
2	pieza	Picos	300.00	600.00
2	pieza	Barras de fierro	200.00	400.00
8	piezas	Tijeras para corte de especies	150.00	1,200.00
2	piezas	Truchas para corte de menta	45.00	90.00
1	pieza	Escalera	300.00	300.00
100	kilos	Alambrón para micreo tuneles	32.00	3,200.00
3	rollos	Manguera de 2" para riego	1,300.00	3,900.00
3	caja	Bolsas de plástico para empaque	375.00	1,125.00
1	galon	Nitrogreen	1,000.00	1,000.00
1	galon	Urea liquida	800.00	800.00
500	pallet	Caja de cartón para empaque	12.50	6,250.00
20	caja	Caja de plástico para corte de campo	20.00	400.00
5	kilos	Papel para cubrir las cajas	150.00	750.00
25	charola	Planta de menta	250.00	6,250.00
10	charola	Planta de orégano	220.00	2,200.00

8	charola	Planta de tomillo	220.00	1,760.00
880	esqueje	Planta tarragon	37.50	33,000.00
8	charola	Planta de salvia	120.00	960.00
10	charola	Planta de Romero	120.00	1,200.00
5	Charola	Planta de mejorana	220.00	1,100.00
15	charola	Planta de dil	220.00	3,300.00
15	charola	planta de chive	220.00	3,300.00
25	charolas	Planta de albacar	220.00	5,500.00
			TOTAL	13,075,445.00

5.2 Flujo de efectivo

5.3 Proyección financiera

5.4 Costos variables y fijos anuales proyectados para 10 años

5.5 Proyección de ingresos

5.6 Estados financieros proyectados

5.7 Presupuestos utilizados en las proyecciones financieras

5.8 Sistema de financiamiento

Capítulo 6. Riesgos críticos

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 \$ 100,000.00 M. N. (cien 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, ante un notario público y dar aviso tanto a Registro Público de la Propiedad, catastro, Secretaria de Relaciones Exteriores (SR), Secretaria de Hacienda y crédito público (SHPC), Gobierno del Estado de Baja California, Gobierno Municipal, Secretaria de Economía (SE), Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda del trabajador (INFONAVIT), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otras dependencias adjuntas y dependencias de exportación.

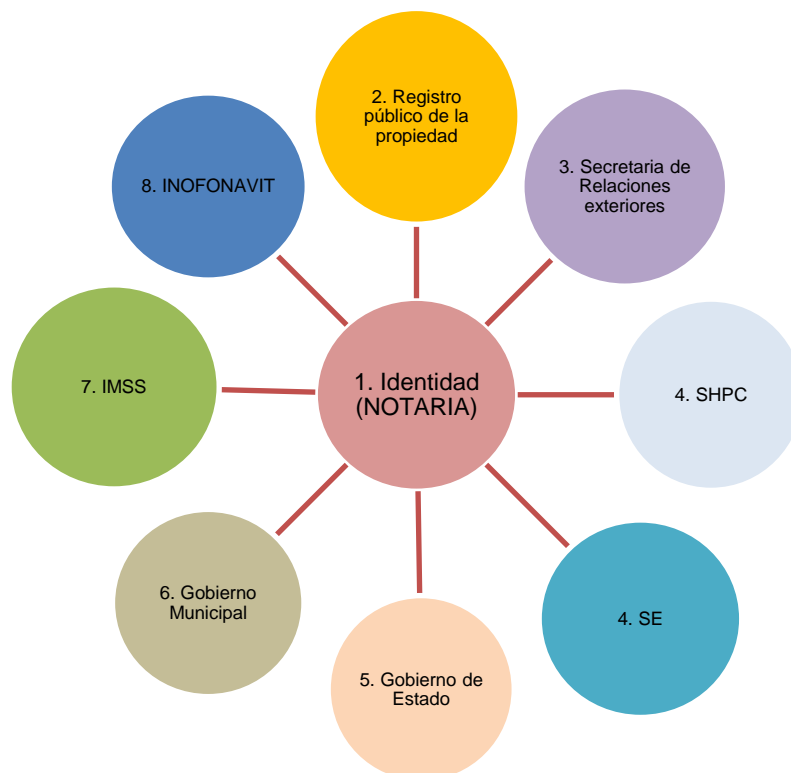


Diagrama 9. Elaboración propia de Trámites legales e implementación y operación (SHPC).

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 cédula de Inscripción en el Registro Nacional de Empresas Comercializadoras. (SE, 2013), también inscripción al Patrón de Registro de Exportadores, posteriormente en el Gobierno del Estado de Baja California y Municipio.

7.3 Trámites fiscales

Las comercializadoras se encuentran obligadas a tributar en el Régimen General, estando obligada de hacer declaraciones semestrales y anuales, para determinar su utilidad o pérdida del periodo en curso, ya que los beneficios para la agricultura. (SHCP, 2013).

7.4 Trámites laborales

Las disposiciones laborales son reguladas por la Secretaría del trabajo y Previsión Social, mediante la Ley Federal de Trabajo. Debe elaborarse un contrato individual de trabajo, cualquier que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a la empresa un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos de los cuales quedara uno en poder de cada parte. En este sentido el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinaran con mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.

V. La duración de la jornada.

VI. La forma de y el monto del salario.

VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón. La falta de este escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad (Ley federal del trabajo, 2011).

Conforme a lo dispuesto en el artículo 804 de la ley Federal del Trabajo, el patrón tiene la obligación de conservar y exhibir los documentos que acrediten la existencia de la relación de trabajo, así como el cumplimiento de todas las obligaciones derivadas de ella, por lo tanto, es recomendable que se integre un expediente por cada trabajador que contenga, por lo menos, los documentos siguiente:

- a) Solicitud de empleo
- b) Acta de nacimiento
- c) Comprobante de domicilio y de los cambios de este
- d) Copia de identificación, para conocimiento de firma
- e) Contrato individual de trabajo
- f) Resultado de exámenes médicos
- g) Copia de las amonestaciones, permisos, suspensiones, etc.
- h) La renuncia, cuando sea el caso.

Adicionalmente, el patrón debe conservar original de los recibos de pago de salarios, primas dominicales, participación de utilidades, días de descanso laborados y cualquier prestación que se le cubra, firmado de conformidad por el trabajador; original de los controles de asistencia; autorizaciones por escrito para laborar jornadas extraordinarias.

La empresa deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el Instituto del Fondo

Nacional de la vivienda para los trabajadores (INFONAVIT) y retiro Cesaría y Vejez RCV.

El registro del patrón es a través de hojas de inscripción de las empresas en el seguro de riesgos de trabajo (CLEM-01). Avisos de inscripción de trabajador (AFIL-02). Con los siguientes comprobantes:

- a) Registro Federal de Contribuyentes
- b) Comprobante de domicilio
- c) Identificación oficial con fotografía y firma.

Se debe realizar el proceso de Certificación Digital Patronal vía internet, comienza con la elaboración electrónica y envío de una solicitud para obtener el numero patronal de identificación electrónica y archivo de Certificación Digital, antes de comenzar con la elaboración de la solicitud, es recomendable contar con una dirección de correo electrónico personal y privada en donde recibir la confirmación del proceso y avisos del IMSS, se le solicitará una contraseña, guárdela y no la difunda, esta contraseña solo usted la conocerá, por lo que el IMSS no tendrá la capacidad de recordársela o de recuperarla.

Esta contraseña será utilizada para acceder a los sistemas en internet del IMSS, una vez que se cuente con el Certificado mencionado se podrá registrar los trabajadores a través del portal de (IMSS Desde tu Empresa, 2009). En donde se realizan los trámites de captura vía electrónica, los datos del trabajador tales como el nombre completo del trabajador, número de afiliación, en caso de ser primer registro solicitar primero el numero por correo electrónico, salario diario integrado, tipo de salario y el tipo de jornada.

7.5 Para exportación se deberán tomar en cuenta los siguientes trámites:

1) Registro Federal de Contribuyentes (RFC)

Los contribuyentes (personas físicas y morales) que realicen situaciones jurídicas o de hecho, que den lugar a declaraciones periódicas o que estén obligadas a expedir comprobantes fiscales por las actividades que realicen (como la exportación), están obligados a inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), tal como lo dispone el Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (CFF) (Bancomext , 2005).

Las personas morales cuyos socios o accionistas deben anotarse en el libro de socios y accionistas la clave del registro federal de contribuyentes de cada

socio y accionista y en cada acta de asamblea, la clave de los socios o accionistas que concurren a la misma. Para ello, la persona moral se cerciorará de que el registro proporcionado por el socio o accionista concuerde con el que aparece en la cédula respectiva.

2) Propiedad Intelectual (IMPI)

En el comercio internacional resulta necesario proteger los derechos de propiedad intelectual (Propiedad industrial, patentes por invenciones o marcas y Derechos de Autor), ya que son susceptibles de plagio, lo cual deteriora la imagen de la empresa o del producto y ello afecta la rentabilidad de los negocios. Para evitar estas prácticas, México y otros países cuentan con leyes y organismos para la protección y el registro de los derechos de propiedad intelectual.

Asimismo, nuestro país ha ratificado varias convenciones internacionales y ha firmado convenios bilaterales con diversos Estados, con el objetivo principal de brindar la protección necesaria a las empresas mexicanas que participan en el comercio internacional. Con motivo de la apertura comercial, en México se han realizado múltiples adecuaciones a las disposiciones legales que afectan el comercio exterior.

Entre los avances en la materia, destaca la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo público descentralizado, agrupado en el sector coordinado por la Secretaría de Economía, cuya principal función es llevar el registro de patentes y marcas, a fin de que la empresa que realiza exportaciones que involucran derechos de propiedad industrial, quede protegida de cualquier plagio (piratería) (IMPI, 1997).

3) Registro ante la Cámara correspondiente

En México no es obligatorio inscribirse ante Cámara u organismo de coalición empresarial alguno. Sin embargo, los empresarios podrán evaluar los beneficios de formar parte de uno de ellos, en función de las ventajas y beneficios que tal afiliación les brinde. Dentro de las actividades que desarrollan las Cámaras regularmente, se puede mencionar por ejemplo, el promover las actividades de las empresas afiliadas, en el ámbito nacional e internacional de su circunscripción, lo que puede ser relevante para el

exportador porque implica contar con el respaldo por una institución nacional, además de la utilidad que representa el intercambio de información que realiza la Cámara con sus similares en otras partes del mundo (Bancomext , 2005).

4) Mercado de País De Origen

Cada país importador puede exigir para el ingreso o consumo en su territorio, que una mercancía o sus envases ostenten un marcado de país de origen, como información al consumidor final. En México se han establecido las Normas Mexicanas (NMX), de cumplimiento voluntario o las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), de cumplimiento obligatorio.

En este sentido, para productos de exportación, el marcado de país de origen podrá ir impreso en el empaque con la leyenda “Hecho en México”, “Made in México”, o en el idioma del país de destino (Hecho en Mexico, 2013).

5) Despacho Aduanero

Una parte importante de la exportación es el despacho aduanero, que consiste en el conjunto de actos y formalidades que se deben realizar en la aduana, relativos a la salida de mercancías del territorio nacional. Para ello, el exportador mexicano deberá presentar ante la aduana (aérea, interior, fronteriza o marítima), por conducto de un agente aduanal o de un apoderado aduanal, un pedimento de exportación que ampare la operación; asimismo, se deberán declarar y liquidar los gravámenes de exportación que en escasas ocasiones procede.

Excepcionalmente pueden hacerse erogaciones adicionales por demoras, sanciones administrativas, manejos y manipulaciones especiales de las mercancías; en estos casos, el exportador debe solicitar al agente aduanal que se aclaren y sustenten, para conocer todos aquellos atribuibles a la actuación de este representante obligatorio.

Si bien el agente aduanal cobra por sus servicios, también será responsable solidario de la veracidad y la exactitud de los datos y la información suministrados, la clasificación arancelaria y las contribuciones causadas, así como del cumplimiento de las demás obligaciones que se apliquen a dichas mercancías.

En cada operación de exportación debe pagarse el Derecho de Trámite Aduanero (DTA), el cual es una cantidad única que se actualiza en enero y julio de cada año. Será función del agente aduanal o del apoderado aduanal hacer esta operación y cargar el costo en la cuenta correspondiente (CAAAREM, 1938).

6) Documentos Aduaneros

Quienes exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de un agente aduanal o de una poderado aduanal, un pedimento (Artículo 36 primer párrafo, fracción II, de la Ley Aduanera), que deberá incluir la firma electrónica que demuestre el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a que se encuentren sujetas las mercancías. A dicho pedimento se le debe acompañar de:

I.- **La factura comercial** o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías. En el comercio internacional no existe un formato único de factura comercial, es posible elaborar dicho documento que cumpla principalmente, con dos tipos de aspectos:

1) Requisitos legales obligatorios de los comprobantes fiscales:

- Ser impresos en establecimientos que autorice la SHCP;
- Contener la fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado,
- Señalar en forma expresa si el pago de la contraprestación que ampara se hace en una sola exhibición o en parcialidades,
- Contener impreso el número de folio correspondiente,
- Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyente de quien los expida,
- Lugar y fecha de expedición,
- Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio del comprador,
- Cantidad y clase de mercancías (descripción comercial detallada de las mercancías y cantidad de unidades. NO se considerará descripción comercial detallada, cuando la misma venga en clave),

- Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse (en el caso de ventas nacionales). La exportación no está sujeta a IVA, por lo que este gravamen no debe incluirse en el precio de las mismas,
- Valor comercial de las mercancías en el lugar de venta, sin inclusión de fletes y seguros,
- En exportación, para efectos oficiales el tipo de cambio de moneda aplicable es el que rija en la fecha en que las mercancías se presenten ante las autoridades aduaneras, mismo que se publica en el Diario Oficial de la Federación,
- Los comprobantes podrán ser utilizados por el contribuyente en un plazo máximo de dos años, contados a partir de su fecha de impresión. Transcurrido dicho plazo sin haber sido utilizados, los mismos deberán cancelarse. La vigencia para la utilización de los comprobantes, deberá señalarse expresamente en los mismos.

2) Requisitos no obligatorios de los comprobantes fiscales, relativos a la operación comercial de la exportación:

Cada concepto de la factura comercial podrá presentarse con una traducción al idioma inglés.

- Contener impreso el nombre, denominación o razón social del consignatario;
- País de origen;
- País de destino;
- En su caso, anotar la utilización de una Carta de Crédito;
- Condiciones de venta de acuerdo a los Términos Internacionales de Comercio (sigla del INCOTERM respectivo),
- Los montos por concepto de fletes, seguros, comisiones y embalajes, deben desglosarse, en caso de que el cliente lo solicite o de conformidad con las condiciones de venta. En el país de destino, estos conceptos pueden formar parte de la base gravable para calcular los impuestos de importación,
- En su caso, tratándose de operaciones que involucren la participación de un representante comercial, la clave o nombre del mismo, para efectos de la identificación de las operaciones en las que interviene,

- El número de la referencia de la orden de compra o pedido, así como el número de cualquier otra referencia:
- Medio de transporte,
- Puerto de carga,
- Puerto de descarga,
- Marcas y números,
- Tipo de envase y de embalaje,
- Peso neto,
- Peso Bruto,
- No de orden o de partida,
- Descripción de la mercancía;
- Codificación de la fracción arancelaria (como mínimo, los seis dígitos que requiere el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías),
- Tipo de divisa utilizada (se recomienda que se facture utilizando una divisa dura, como el Dólar de los Estados Unidos de América),
- Importe total,
- Firma autógrafa, en su caso,
- Si la factura se compone de dos o más hojas, éstas deben numerarse consecutivamente.

En el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial. No se exigirá la presentación de facturas comerciales en las exportaciones efectuadas por embajadas, consulados o miembros del personal diplomático y consular extranjero:

II.- Los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación, que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación.

III.- Cuando las mercancías sean susceptibles de identificarse individualmente, deberán indicarse los números de serie, parte, marca y modelo o, en su defecto las especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.

IV.-. El agente aduanal o el apoderado aduanal deberán imprimir en el pedimento su respectivo código de barras o usar otros medios de control que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El pedimento de exportación permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la SHCP para los efectos fiscales que correspondan (devolución o acreditamiento de contribuciones e IVA).

Los documentos que se anexan al pedimento los debe proporcionar el exportador a su agente aduanal, incluyendo una carta de encargo (conocida como "carta de encomienda"), en donde el exportador encarga al agente aduanal que realice el despacho aduanero. En ésta deben establecerse por lo menos los siguientes datos:

- Datos de la empresa exportadora que confiere el encargo.
- Datos del agente aduanal a quien se le confiere.
- Fecha y lugar.
- Tipo de mercancías.
- Valor y cantidad.
- Régimen aduanero de exportación.
- Aduana de exportación.

Además el agente aduanal podrá solicitar al exportador los siguientes documentos:

- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Carta de instrucciones para el embarque de la mercancía.
- Reservación en la agencia naviera en la que se efectuará el embarque de la mercancía, en caso de tratarse de un despacho por aduana marítima; si no se cuenta con dicha reservación, dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite por cuenta del exportador.
- Si se trata de contenedores, solicitar su oportuno envío para cargarlos con la mercancía que se exportará y tenerlos listos para su embarque con tres días de anticipación.
- Si la clase o naturaleza de la mercancía así lo requiere, deberá agregarse lo siguiente:
 - Permisos o autorizaciones,
 - Certificados de análisis químicos,
 - Lista de empaque.

- El certificado de origen, en caso de que el comprador extranjero lo solicite, aunque no es obligatorio presentarlo en el despacho aduanero de exportación.

7) Lista de Empaque

La lista de empaque (“PackingList”), es un documento que permite al exportador, transportista, compañía de seguros, aduana y al comprador, identificar el contenido y tipo de cada bulto (caja, atado, tambor, entre otros), en donde se encuentran contenidas las mercancías para su transporte, se debe realizarse una lista de empaque metódica que coincida con la factura, lo cual significa para el exportador que durante el transporte de sus mercancías dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo, ya que, en caso de percance se podrán hacer las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros u otras.

En la lista de empaque se indicará:

- La cantidad exacta de los artículos que contiene cada bulto y el tipo de embalaje.
- En cada bulto se deben anotar, en forma clara y legible, los números y las marcas que lo identifiquen, mismos que deben relacionarse en la factura, anotando la descripción de cada una de las mercancías que contiene.
- Se debe procurar contener e identificar la mercancía del mismo tipo, ya que esto simplifica y facilita la revisión de la aduana.

Un embarque confuso (que contenga mercancías diferentes en un solo bulto y que no estén debidamente relacionadas) propicia un mayor tiempo de permanencia en la aduana, ya que el servidor público encargado de practicar el reconocimiento aduanero tomará más tiempo al tratar de identificar y establecer la cantidad y tipo de la mercancía declarada, esto genera gastos de maniobras no considerados, lo que aumenta el costo del producto, el tiempo de entrega y los riesgos, para las mercancías.

La lista de empaque no es un documento exigido por Ley para realizar el despacho aduanero de la mercancía, sin embargo facilita este trámite, es elaborada por el exportador y se utiliza como complemento de la factura comercial, se debe entregar una copia de la misma al transportista.

8) Certificación de Calidad y Cuantificación de Mercancías

Para reducir los riesgos inherentes a las operaciones de comercio exterior, puede acudir a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, a fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones pactadas. Las ventajas de estas empresas son:

- Cuentan con una red internacional de expertos en diferentes temas técnicos, la cual abarca la mayoría de los puertos y centros industriales del mundo.
- Cuentan con reconocimiento oficial para ciertos actos en la mayoría de los países; además, tienen la representación de gobiernos o entidades de corte internacional.
- Brindan una extensa gama de servicios en comercio exterior, entre los que se encuentran entre otras, la supervisión de:
 - Calidad, cantidad y peso;
 - Embarque, estiba o descarga;
 - Temperaturas;
 - Fumigaciones;
 - Cantidad de cargas y descargas en buques e inspección previa para asegurar u limpieza;
 - Inspección de embalaje;
 - Inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

A continuación se ejemplifican algunos casos ilustrativos relacionados con los servicios que prestan estas compañías certificadoras. El exportador tiene dos opciones:

- 1) Que su representante comercial en México se encargue de obtenerla en ese país, o
- 2) Recurrir a una empresa internacional que pueda certificarlo ante el gobierno extranjero.

Otro ejemplo es el de la exportación de un producto perecedero que requiere permanecer congelado en determinado rango de temperatura. La empresa certificadora realiza tanto la inspección a la salida del país exportador, como el monitoreo de las temperaturas en los puertos por donde transitará el producto, así como en el país de destino.

9) Transporte

Para competir con éxito en los mercados internacionales, es indispensable efectuar un análisis exhaustivo del medio de transporte. Un parámetro importante de este análisis son los costos y la oportunidad en la entrega. Por ejemplo, en el caso de los productos perecederos, cuya vida comercial es corta y se envían a mercados lejanos, poco se tiene que analizar para decidir que la vía aérea es el medio idóneo.

Como regla general, toda mercancía cuyo valor en relación con su peso sea alto conviene remitirla por vía aérea, ya que el costo de transporte incide en proporción muy baja en el costo del producto. Además, hay que tener en cuenta que a menor tiempo de transporte, menores son los riesgos, las primas de seguro son más bajas y los costos de embalaje también disminuyen.

Además del costo del flete, se deben considerar otros factores para elegir el medio de transporte, ya que si el transportista ofrece un servicio irregular, difícilmente se tendrá una entrega a tiempo, lo que provoca quejas de los clientes, la pérdida de ellos e incluso demandas internacionales.

Para el transporte es necesario considerar todo el recorrido de la mercancía, de acuerdo con la negociación pactada. También debe tomarse en cuenta la manera en que el cliente desea recibir su producto: en camión cerrado o de plataforma. Si la lluvia, el hielo, la nieve o el calor perjudican la carga, habrá que optar por el semirremolque de caja o el contenedor.

Otro elemento a considerar es la confiabilidad de los almacenes o de los puertos por los que transitará la mercancía, a fin de disminuir las posibilidades de robo. Para decidir los medios idóneos de transporte es importante analizar el costo financiero del capital invertido en los inventarios en tránsito y en bodega. Cuando éstos son elevados, el transporte más rápido será el más recomendable. Cuanto más lento es un transporte más bajas son sus tarifas, pero el costo financiero se eleva por el inventario requerido.

El valor unitario, el peso y el volumen del producto tienen mucha importancia en los costos de transporte. Las relaciones valor-peso y valor-volumen son variables fundamentales para tomar una decisión. En los productos con una relación valor alto-peso bajo o valor alto-volumen bajo, los costos del transporte tienden a reducirse, en tanto que los de inventarios tienden a aumentar.

Documento de Transporte

Es el documento expedido por la empresa transportista que hace constancia que la mercancía se ha embarcado o se embarcará a un destino determinado y asimismo, de la condición en que se encuentra. El transportista es responsable del envío y de la custodia de la mercancía hasta el punto de destino, de acuerdo con las condiciones pactadas. Dependiendo del tipo de tráfico y del medio de transporte utilizado (marítimo, terrestre, aéreo o multimodal) por la empresa transportista, este documento se denomina:

- Guía aérea (airwaybill) [tráfico aéreo]
- Conocimiento de embarque (bill of lading/ B/L) [tráfico marítimo]
- Carta de porte [autotransporte]
- Talón de embarque [ferrocarril]

La información básica que contienen estos documentos es:

- Nombre y dirección del remitente;
- Nombre y dirección del destinatario o consignatario;
- Mercancía que se transporta;
- Números de contenedores y
- Puerto de destino, entre otros.

El documento de transporte forma parte de la documentación que se envía al importador en el país de destino. Los términos del documento de transporte deben coincidir con los de la carta de crédito o, en su caso, con los del contrato de compraventa, la factura, lista de empaque. Asimismo, se debe conservar la copia del documento de transporte, debido a que constituye un respaldo de la operación y en caso para aclaraciones.

Consideraciones particulares del transporte marítimo

Cabe resaltar que gran parte del intercambio comercial de México con otros países se realiza por mar. En la actualidad el transporte marítimo tiene una gran influencia en el desarrollo económico y responde a los requerimientos del comercio, el cual tiende a exigir un aumento considerable en la capacidad de carga, la rapidez y la especialización.

Hoy se cuenta con diversos tipos de buques que se ajustan a las diferentes necesidades de carga. Comparado con otros medios de transporte,

el marítimo es el más barato, en función de la capacidad de carga de los buques y de que abarca destinos más lejanos. El flete marítimo es el monto que se paga al naviero por concepto del transporte desde el puerto de origen hasta el de destino. Se fija básicamente a partir de la oferta y la demanda, pero existen ciertos factores que hacen su cálculo mucho más complejo, como por ejemplo:

- La naturaleza de la carga,
- El tonelaje que se transportará,
- El valor de la mercancía,
- La relación peso-medida,
- La distancia entre los puertos.

Éstos son sólo algunos de los factores, ya que ciertos organismos internacionales han detectado otros elementos que afectan el costo del flete.

El contenedor

El contenedor es un medio para almacenar mercancía y transportarla, no un embalaje. Por tanto, el exportador debe atender el embalaje, así como la estiba dentro del contenedor, ya que en atención al INCOTERM negociado, podría correr por su cuenta y riesgo el transporte por carretera o ferrocarril; la carga y descarga del barco y la travesía en éste.

Es obligación del exportador describir las características, la cantidad, el envase, embalaje y el peso de los productos por cada contenedor, de acuerdo con su tipo y capacidad, debido a que la sobrecarga de las unidades pone en riesgo la mercancía y al mismo contenedor. Los contenedores tienen diversas dimensiones; el más común (estándar) tiene una capacidad de carga de 20 toneladas en un espacio máximo de 23 pies cúbicos.

Dependiendo del tipo de mercancías por transportar, pueden utilizarse diferentes tipos de contenedores, como los refrigerados. Si por alguna razón ajena al transportista, se retrasa la salida del contenedor, la naviera cobra aproximadamente 45 dólares estadounidenses, por día transcurrido, por concepto de “demoras”.

En el caso de distintos embarques que no impliquen, por su volumen o peso, la contratación y uso de un contenedor en forma particular, es posible realizar el transporte de toda la mercancía en carga consolidada, esto es se

comparte un mismo contenedor en donde son alojadas las mercancías de diversos remitentes y enviadas a diferentes destinatarios ubicados en un mismo país de destino. Para acceder a este servicio, habrá que hacer contacto con empresas consolidadoras de carga. De esta manera también se pueden abatir costos en el transporte.

Agentes de carga

Para efectos de contratar el transporte, el exportador puede consultar y cotizar por cuenta propia cada uno de los medios de transporte que utilizará para hacer llegar la mercancía al punto de entrega, o recurrir a los agentes de carga, quienes proporcionan servicios en materia de planificación, coordinación, control y dirección en todas las operaciones necesarias para efectuar el traslado nacional e internacional de la carga, así como los servicios complementarios al mismo.

Entre las principales funciones de los agentes de carga, se encuentran:

- Contratar el arrendamiento de contenedores.
- Planificar y organizar la consolidación de los envíos de uno o varios clientes, para obtener las mejores condiciones económicas.
- Proponer la opción más adecuada del medio o medios de transporte, de acuerdo con el tipo de carga y su destino.
- Coordinar para el cliente el itinerario más conveniente, el embalaje indicado, las formalidades del seguro de la carga y del transporte (a petición expresa del cliente) incluso atender a través de terceros, los trámites aduaneros en origen y destino.
- Proporcionar el servicio de puerta a puerta.
- Proporcionar otros servicios relacionados con el transporte internacional de mercancías.

10) Seguros

El seguro de transporte de carga

El seguro incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías durante su transporte por cualquier medio o combinación de medios. Lo debe contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante su transporte al destino final.

Durante el tránsito de los bienes, se cubren los riesgos por pérdida total o parcial y por daños materiales sufridos a causa de algunos de los siguientes siniestros: incendio, explosión, hundimiento, colisión, caída de aviones, volcaduras y descarrilamiento.

Si el cliente lo solicita de manera expresa, la cobertura puede ampliarse a otros riesgos, como robo por bulto (total o parcial), contacto con otras cargas, manchas, roturas, derrame, oxidación y mojadura de agua, ya sea dulce o de mar. Para cubrir riesgos especiales, las empresas aseguradoras realizan un análisis previo por convenio expreso. Tales riesgos son:

- Huelgas y alborotos populares,
- Guerra,
- Robo con violencia o asalto a mano armada,
- Desviación o cambio de ruta,
- Transbordo u otra variación en la ruta,
- Así como almacenaje en exceso durante su tránsito.

Las coberturas de los seguros no incluyen los siguientes aspectos:

- Violación a cualquier ley o reglamento,
- Demora,
- Pérdida de mercado,
- Dolo o culpa grave del asegurado,
- Robo en el que intervenga directa o indirectamente un enviado,
- Empleado o dependiente del asegurado,
- Falta de peso por evaporación o pérdida de humedad,
- Así como derrames por envase o embalaje deficientes.

Los seguros tienen vigencia desde el momento en que los bienes quedan a cargo del porteador para su transporte. La vigencia continúa durante el curso normal de su viaje y termina con la descarga de los bienes en su destino final, en cuyo caso la protección es por el viaje completo.

Reclamación al transportista o porteador

Cuando un embarque tenga señales de avería, no deberá darse por recibido si antes no se realiza lo siguiente:

- Presentar por escrito la reclamación al porteador o transportista.

- Solicitar la inspección de los bienes y la certificación de daños a la compañía transportista, notario público, autoridad judicial, postal o policía local, según sea el lugar de los hechos.
- Dar aviso a la empresa aseguradora.

Estos actos se deben efectuar en un plazo de cuatro días hábiles después de la terminación del viaje o en el momento en que se tenga conocimiento del siniestro.

Sobre riesgos comerciales

En México, este seguro cubre los riesgos de carácter comercial originados por la incapacidad financiera del importador para cubrir sus deudas (insolvencia).

Los tipos de insolvencia que cubre este seguro son los siguientes:

Insolvencia legal. Ocurre cuando existe una declaración judicial de quiebra, suspensión de pago o algún acto jurídico similar, que impida el cobro del crédito asegurado.

Insolvencia de hecho. Se presenta cuando el deudor se encuentra en una situación económica tal, que el ejercicio de una acción jurídica en su contra para recuperar el crédito resultaría inútil.

Mora prolongada. Sucede cuando transcurren seis meses desde el vencimiento del crédito y éste no se ha podido cobrar a pesar de las gestiones efectuadas. De no configurarse antes alguno de los dos tipos de insolvencia citados (legal o de hecho), seis meses es el plazo máximo que puede transcurrir para que el seguro se haga exigible.

De responsabilidad civil

Uno de los requisitos indispensables para realizar operaciones comerciales en los mercados internacionales, en especial el de Estados Unidos, es la contratación de un seguro de responsabilidad civil. Éste cubre los daños, así como los perjuicios y el daño moral que el uso del producto comercializado por el asegurado pueda causar a terceros y por los que éste deba responder, en apego a la legislación vigente en la materia.

Tales daños pueden ser por hechos u omisiones no dolosos, ocurridos durante la vigencia de la póliza, que causen la muerte, atenten contra la salud o deterioren (o destruyan) los bienes de terceros. El costo de este seguro debe

incorporarse al precio de exportación o negociarlo con el cliente. En el caso de los productos de exportación, la cobertura se extiende hacia los países en los que el proveedor concrete sus exportaciones y se sujete a la legislación aplicable en la nación destinataria.

ALGUNOS CONSEJOS PARA EXPORTAR

Localice a un agente aduanal que atienda sus exportaciones.

- Establezca una ruta de exportación.
- Elija el medio o medios de transporte más adecuados.
- Revise la congruencia entre los documentos con respecto a lo embarcado.
- Separe correctamente los bultos con marcas para que sean identificados inmediatamente.
- Programe los tiempos de entrega considerando eventualidades (por ejemplo: cierres carreteros, demora en obtención de documentos necesarios para la exportación, entre otros).
- En tráfico marítimo, reserve con anticipación un lugar en el barco o en el contenedor.
- Evalúe los servicios de transportistas y verifique sus alcances y responsabilidades.
- Evalúe la posibilidad de contratar un seguro internacional de transporte.

Cabe mencionar que la información anteriormente descrita se recopila de la Guía Básica del Exportador del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C, dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

Referencias

- Acosta, F. (2005). *Glosario de Comercio Exterior*. México, D.F.: ISEF Empresa Lider.
- Alcalaz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: respecto a la tercera edición por McGraw-Hill .
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: cuarta edición por McGraw-Hill.
- Anderson, S. W., Pearo, L. K., & Widener, S. K. (2008). Drivers of service satisfaction: linking customer satisfaction to the service concept and customer characteristics. *Journal of Service Research*, 10(4), págs. 365–381.
- Arroyo Lozano , M. Á. (2011). *LA PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INDUSTRIAL EN MÉXICO*. Recuperado el agosto de 2011, de Raigosa Consultores: <http://www.raigosaconsultores.com/pdf/proteccion.pdf>
- Baker. (2001). *Les attentes des consommateurs vis-à-vis de la nourriture et des produits du terroir, Etude Européenne*. Paris: Centre de Communication Avancée (CCA).
- Banco Mundial. (2013). *Datos por países*. Recuperado el 1 de abril de 2013, de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/>
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N.C. (2013). *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea*. Mexico: 2005.
- Bancomext . (2005). *Bancomext Banco Nacional de Comercio Exterior*. Recuperado el 18 de abril de 2012, de Banco Nacional de Comercio Exterior, Guía Básica del exportador: <http://www.bancomext.com/informacion-para-exportar>
- BANCOMEXT. (2012). *Plan de Negocios para la Exportación*. México, D.F.: Gerencia de Productos de Información, derechos Bancomext.
- BANCOMEXT, ITESM. (Mayo de 2005). *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea*. Mexico.
- Bergheim , K., & Mooney, L. (2003). *Los diez mandamientos para la gestión de clientes*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Bernardo Murillo, A. (05 de julio de 2011). El Universal. *Proyecto de hierbas aromáticas: innovación tecnológica en agricultura orgánica protegida*.
- Bureau of Labor Statistics. (julio de 2012). *Oficina de estadísticas laborales de USA - Bureau of Labor Statistics, United States*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de Datos macro.com: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>

- C. de Grammont, H., Gómez Cruz, M., González, H., & Schwentesius Rindermann, R. (1999). *AGRICULTURA DE EXPORTACION EN TIEMPOS DE EXPORTACION*. México, D.F.: Juan Pablo Editor.
- CAAAREM. (1938). *CAAAREM certificación ISO 9001:2008*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana: http://www.caaarem.mx/web_caaarem/Resena.html
- Carrasco L., C., & García A., T. (2013). *La PAC al horizonte del 2020: responder a los retos futuros en el ámbito territorial, de los recursos naturales y alimentarios*. Recuperado el mayo de 2013, de Comunicación sobre el futuro de la PAC: <http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/>
- Cofupro. (7 de Octubre de 2013). *Cofupro enlace innovacion progreso*. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de México participará en Comité Mundial de Seguridad Alimentaria: http://www.cofupro.org.mx/cofupro/cofupro_web.php?idseccion=1821
- Coop. (2013). *Coop Co*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.coop.ch/>
- Darnhofer, I., Lindenthal, T., Bartel-Kratochvil, R., & Zollitsch, W. (2009). Conventionalisation of organic farming practices: from structural criteria towards an assessment based on organic principles. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, págs. 67-81.
- Delgado de Cantú, G. (2009). *Estructura política, económica y social*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Delgado, G. (2009). *México Estructura Política, Economía y Social*. México: Pearson Prentice Hall.
- Diario Oficial. (26 de febrero de 1992). Secretaria de la Reforma Agraria. *Ley de la reglamentaria del artículo 27*, pág. 11.
- Díaz, M. (2006). *Elabore su plan de negocio! y Triunfe como emprendedor, Administrate hoy*.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de dill*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de la menta*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Mejorana*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Orégano*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Romero*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.

- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Salvia*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Tarragon*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de Tomillo*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Definición de cebollino (chives)*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Diccionario de Lengua Española. (2011). *Definición de albahaca*. El Marqués, Querétaro: Carvajal Educación, S.A. de C.V.
- Dumitrescu, L., Stanciu, O., Tichindelean, M., & Vinerean, S. (2011). Pursuing a customer driven approach for innovation and marketing excellence. *Studies in business and economics*, 19-26.
- El Banco Mundial. (2013). *El Banco Mundial*. Recuperado el 1 de abril de 2013, de Datos PIB percapita Estados Unidos: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Elzakker, B. v., & Eyhorn, F. (2010). *La Guía de Negocios Orgánicos -Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores*. 2010: IFOAM.
- Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010). *La Guía de Negocios Orgánicos -Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores*. IFOAM .
- Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010). *La Guía de Negocios Orgánicos -Desarrollar cadenas de valor sostenibles en pequeños agricultores*. 2010: IFOAM.
- Expansión. (1 de Abril de 2013). Convertidor de monedas. Mexico, Mexico.
- Falk, T., Hammerschmidt, M., & Schepers, J. J. (30 de Julio de 2009). The service quality-satisfaction link revisited: exploring asymmetries and dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*.
- FAO. (7 de noviembre de 2001). *Fondo de las Naciones Unidas para Alimentos, Evolución y tendencias del comercio agrícola*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.fao.org/es/ESA/spanish/safease/95ch1s.htm>
- FAO. (2010). *Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas...* Recuperado el agosto de 2013, de Suiza: <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/sanidad-vegetal/productos-fitosanitarios/registro/menu.asp>
- FAO. (2013). *DEPOSITO DE DOCUMENTOS DE LA FAO*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de Es la certificación algo para mí: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s01.htm#TopOfPage>

- FAO/OMS. (2007). *Etiquetado de los Alimentos*. Recuperado el agosto de 2013, de Programa Conjunto FDA/OMS sobre normas alimentarias COMISIÓN DEL CODEX ALIMENTARIUS: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1390s/a1390s00.pdf>
- FDA. (2013). *Food Facility Registration Module*. Recuperado el <https://www.access.fda.gov/ffrm/registerNewFacility-flow.htm?execution=e1s23> de 19 de febrero, de Registro ante FDA: <http://www.fdaregistro.com/tarifas.html>
- FEPEX. (2012). *Federación de Exportadores de Frutas y Hortalizas*. Recuperado el abril de 2013, de Federación de Exportadores de Frutas y Hortalizas: WWW.FEPEX&affID=121090&babsrc=SP_ss_gr2&mntrId=38A2E8039AAE538A
- Fertilab. (agosto de 2014). *Fertilab Analisis que rinden frutos*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de Laboratorio y analisis suelo, planta, agua solucion nutritiva: <http://www.fertilab.mx/notas>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Fisher, L., & Espejo C., J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Fondo Economico Mundial. (2011). *Competitividad Global de las Economias*. Davos, Suiza.
- G. Schiffman, L., & Lazar Kanuk, L. (1997). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- GLOBALG.A.P. (2013). *GLOBALG.A.P.* Recuperado el 17 de ABRIL de 2013, de GLOBALG.A.P. - Colocando la inocuidad alimentaria y la sostenibilidad en el mapa: <http://www.globalgap.org/es/who-we-are/>
- Gomez Macias, C. P. (28 de junio de 2013). *La situacion Familiar en la empresa MIPYMES en Baja California*. Mexicali, Baja California, Mexico.
- Grammont, H., Gómez, M., González, H., & Schwentesius, R. (1999). *Agricultura de exportación en tiempo de globalización*. México: Juan Pablo editor.
- Granados, S. D. (23 de mayo de 2011). *Oportunidades en el mercado suizo*. *EL TIEMPO*, pág. 3.
- Hecho en Mexico. (2013). *Secretaria de Economia Hecho en Mexico*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de Utilizar la marca Hecho en Mexico en tus productos: <http://www.hechoenmexico.gob.mx/HechoEnMexico/forms/solicitudautorizacion.do;jsessionid=a17b56f89ed895f8307f27714a90>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- IMCO. (mayo de 2008). *Resutado del Indice de Competitividad Estatal 2008*. Ensenada, Baja California.

- IMPI. (24 de marzo de 1997). *Instituto Mexicano Propiedad Intelectual*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES:
http://www.impi.gob.mx/proteccion/Paginas/presentacion_y_antecedentes_2.aspx
- IMPI. (2011). *Instituto Mexicano del Propiedad Industrial*. Recuperado el agosto de 2013, de Diferencia existe entre una marca, una marca colectiva, un nombre comercial y un aviso comercial:
<http://www.impi.gob.mx/TemasInteres/Paginas/PreguntasFrecuentesMarcas.aspx>
- IMPI. (2012). *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. Recuperado el agosto de 2012, de Tarifas marcas, avisos y nombres comerciales:
<http://www.impi.gob.mx/marcas/paginas/tarifasmarcasavisosnombres.aspx>
- IMSS Desde tu Empresa. (octubre de 2009). *IMSS desde su empresa*. Recuperado el junio de 2013, de IMSS desde su empresa: <http://www.idse.imss.gob.mx/imss>
- INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el noviembre de 2011, de Micro, mediana, pequeña y gran empresa estratificación de las empresas:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Inforural. (09 de junio de 2009). *Inforural*. Recuperado el agosto de 2014, de Cultivo de primera calidad: <http://www.inforural.com.mx/spip.php?article43973>
- Inforural. (AGOSTO de 2013). *Inforural*. Recuperado el AGOSTO de 2014, de Es San Quintín polo importante en la agricultura de Baja California:
<http://www.inforural.com.mx/spip.php?article126927>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática. (2013). México.
- Izcara, P. S. (2012). *La era de la post-globalización, el retorno de los ciclos agrarios*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Kotler, P., & Keller, L. (2012). *Dirección de Marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Kotler, P. (2004). *Estrategia de nichos de mercado*.
- Kotler, P. (2010). Thought Leader Interview: Phillip Kotler. 10-14. (K. Christensen, Entrevistador) Rotman Magazine.
- Kotler, P., & Heller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: 2006 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México, D.F.: Pearson, decimocuarta edición.

- Lerma K., A. (2000). *Comercio internacional, metodología para la formulación de estudios de Competitividad Empresarial*. México: Ediciones Contables y Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.
- Ley federal del trabajo. (2011). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el junio de 2013, de Duración de las relaciones de trabajo:
<http://www.cem.itesm.mx/derecho/nlegislacion/federal/133/>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Mexico Produce. (1998). *Mexico Produce*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de Sellos de confianza: <http://www.mexicoproduce.mx/sellos.html>
- México Produce. (1 de octubre de 2012). *Llena de color tu alimentación*. Recuperado el marzo de 2014, de México Produce:
<http://www.mexicoproduce.mx/articulos/colorAlimentacion.html>
- Migros Group. (Marzo de 2013). *Migros Group*. Recuperado el 2013, de <http://www.migros.ch/>
- Ministerio de Economía, Formación e Investigación de Suiza. (13 de 02 de 2013). Suiza inicia una nueva mision economica. pág. 2.
- Ministerio Europeo de Comercio. (2012). *Comercio de paises europeos con el resto del mundo*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.europa.eu/>
- Murillo Amador, B. (05 de julio de 2011). *El Universal*. Recuperado el 28 de julio de 2014, de Proyecto de hierbas aromaticas innovacion en agricultura organica protegida: http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle14279.html
- Naciones Unidas. (2012). *Departamento de asuntos económicos y sociales*. Recuperado el 2 de abril de 2013, de <http://www.unpopulation.org/>
- Naranjo, D. (2013). *Tendencias del consumidor*. Recuperado el mayo de 2013, de dfnaranj@gmail.com
- NOTICIAS, A. (21 de NOVIEMBRE de 2011). *AZTECA NOTICIAS*. Recuperado el JULIO de 2013, de México, entre los principales exportadores de frutas:
<http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/82983/mexico-entre-los-principales-exportadores-de-frutas>
- Oficial, D. (26 de febrero de 1992). *Secretaria de la Reforma Agraria*. Mexico, D.F.: 26 de febrero 1992.
- Organizacion Mundial de Comercio. (2005). *World Trade Atlas*. Nueva York.
- Organizacion Mundial de Comercio. (2012). *Datos de comercio internacional de los paises Europeos*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.wto.org/>
- Ornelas, A. (17 de Junio de 2013). *México y Suiza inician el diálogo para revisar el TLC*. Recuperado el Julio de 2013, de [swissinfo.ch](http://www.swissinfo.ch)-Swiss Broadcasting Corporation:

http://www.swissinfo.ch/spa/economia/Mexico_y_Suiza_inician_el_dialogo_para_revisar_el_TLC.html?cid=36174974

- Osec Zurich, B. N. (Septiembre de 2010). Estudios Sectoriales PROEXPORT-SIPPO. *Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Frutas y Verduras Orgánicas*. Colombia, Bogota, Colombia:
http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_organicos_-_efta_1.pdf.
- OTCO. (2013). OTCO. Recuperado el abril de 2014, de Certificación:
<http://tilth.org/certification>
- Padilla, J. M. (2010). *Constitucion Politica de los Estados Unidos Mexicanos*. Mexico, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.
- PrimusLab. (2013). *Primuslabs*. Recuperado el 15 de AGOSTO de 2013, de primuslabs when food safety counts:
<http://www.primuslabs.com/spanish/services/standardgap.aspx>
- PROEXPORT Colombia. (23 de Mayo de 2011). ABC del tratado de Libre Comercio con Suiza. *El Tiempo*, pág. 4.
- ProExport Colombia. (2011). *Brujula del exportador*. Bogota, Colombia.
- ProExport Colombia. (Octubre de 2011). Guia Comercial a Suiza. Colombia.
- ProMéxico. (2010). *Alianzas Estrategicas - Una herramienta de competitividad internacional*. México, D.F.: 2010.
- ProMéxico. (2012). Inversión y Comercio. *Informe de resultados enero de 2011 a junio de 2012*. México: http://www.promexico.gob.mx/archivos/Informe-resultados/PROMEXICO_INFORME_low.pdf.
- ProMéxico. (2012). *Inversión y Comercio - Informe de Resultados Enero 2011- Junio 2012*. Ciudad de México: Agosto 2012.
- PROMEXICO. (2013). *PROMEXICO*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.promexico.gob.mx/>
- Ramirez A., K. E. (2009). *Diseño del plan de negocio de una microempresa dedicada a los servicios de copiado, computo y cafeteria*. Ensenada, B.C.
- Ramirez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa un enfoque estrategico para competir*. Mexico, Bogota, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Madrid, Nueva York, San Juan, Santiago, Sao Paulo, Auckland, Londres, Milan, Montreal, Nueva Delhi, San Francisco: Mc GrawHill.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 7 de noviembre de 2013, de Definición de Romero:
<http://lema.rae.es/drae/?val=romero>

- Real Académi­a Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 7 de noviembre de 2013, de Definición de orégano: <http://lema.rae.es/drae/?val=orégano>
- Real Académi­a Española. (2001). *El Diccionario de la lengua española*, La edición actual —la 22.^a, publicada en 2001. (E. D. española, Productor, & El Diccionario de la lengua española (DRAE) es la obra de referencia de la Academia) Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=tomillo>
- René Díaz, P. (18 de marzo de 2009). *Agricultura orgánica: ¿oportunidad de negocio para México?* Recuperado el 28 de agosto de 2014, de istmo liderazgo con Valor: <http://istmo.mx/2009/11/agricultura-organica%C2%BFoportunidad-de-negocio-para-mexico/>
- Réviron, S., & Chappuis, J.-M. (2005). *Effects of the Swiss Retailers Strategy on the Governance Structure of of the Fresh Food Products Supply Chains*. Berna, Suiza: Institute of Agricultural and Food Economics, Swiss Federal Institute of Technology (ETH).
- Rivas T., L. (2011). *Dirección estratégica y procesos organizacionales: Nuevos modelos para el siglo XXI*. México: IPN.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2007). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F.: McGraw Hill.
- Romero, J. G. (2003). *Modificaciones al artículo 27 constitucional y sus efectos sociales y económicos en el México rural*. Recuperado el 08 de mayo de 2013, de Ley de la Constitución Mexicana modificación art 27: http://www.atl.org.mx/coloquio/attachments/132_132_Modificaciones%20al%20art%C3%ADculo%2027%20constitucional%20y%20sus%20efectos%20sociales%20y%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20M%C3%A9xico%20rural.pdf
- Rugman, A. M., & Hodgetts, R. M. (1998). *Negocios Internacionales: Un enfoque de Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.
- SAGARPA. (1998). México Calidad Suprema. Recuperado el Julio de 2013, de www.mexicocalidadsuprema.com
- SAGARPA. (Octubre de 2010). *Reto y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años*. Recuperado el 17 de junio de 2013, de www.sagarpa.gob.mx
- SAGARPA. (24 de julio de 2014). SAGARPA. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de Firman México y Estados Unidos carta de intención para fortalecer la inocuidad de alimentos: <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2014B578.aspx>
- SAGARPA. (25 de septiembre de 2103). SAGARPA. Recuperado el 2 de noviembre de 2013, de Aumentó actividad económica del sector primario durante julio: <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2013B573.aspx>

- SAGARPA, Mexico. (2009). *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.sagarpa.gob.mx/>
- SE. (30 de junio de 2009). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Publicado en el Diario Oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009:
http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf
- Secretaría de Economía. (30 de junio de 2009). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de Acuerdo por el que se establece la Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas:
http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf
- Secretaría de Economía. (2010). *Guía para determinación de un producto exportable*. Mexico.
- Secretaría de Economía. (2010). *Guía práctica para exportar, Informate como vender en Mercados Internacionales*. Mexico.
- Secretaría de Economía. (17 de noviembre de 2011). *Programa de Promoción Sectorial*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/prosec>
- Secretaría de Economía. (17 de noviembre de 2011). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de Programas de Promoción Sectorial (PROSEC): <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/prosec>
- Secretaría de Economía. (2012). *Tratado comerciales Mexico*.
- Secretaría de Economía. (2013). *Exportaciones de Mexico*. Mexico.
- Secretaría de Economía, Mexico. (2010). *Datos por país*. Mexico.
- SEFOA. (31 de octubre de 2012). *SEFOA*. Recuperado el agosto de 2014, de Maneadero descata por su agricultura:
http://www.enlaceinformativo.net/nota.php?id_not=369
- Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Décima edición.
- Unión Europea. (2013). *Datos por país*. Mexico.
- Urbina, G. B. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos informáticos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Villegas, M. (2009). *Mexico Calidad Suprema*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de Mexico Calidad Suprema: <http://www.aserca.gob.mx/Documents/04-06--mexico-calidad-suprema.pdf>

- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohman, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *JMR Journal of Marketing Research*, 40(3), 310-320.
- Werthenbroch, K., & Dhar, R. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *JMR, Journal of Marketing Research*, 60-71.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico, D.F.: McGraw Hill Companies.