

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración



Tesis para obtener el grado de
Maestro en Administración

Tema

Plan de Negocios para Producir y Comercializar Fresas y Pimientos Morrones, mediante
Tecnificación de Riego en Precisión, en el Valle de San Quintín, B.C.

Presenta

Serafín González Cruz

Director de tesis

Dr. Daniel Muñoz Zapata

Tijuana, Baja California, a 13 de diciembre de 2019

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I Generalidades del proyecto.....	1
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivo general.....	4
1.3 Objetivos específicos.....	4
Capítulo II Marco teórico y Contextual.....	5
2.1 Marco teórico.....	5
2.1.1 Fundamento de un plan de negocios.....	5
2.1.2 Fundamentos administrativos.....	6
2.1.3 Fundamento de la producción agrícola.....	6
2.1.4 Fundamento de la comercialización agrícola.....	7
2.1.5 Fundamento del Tratado de libre comercio en América del Norte y el actual T-MEC.....	8
2.1.6 Procesos agrícolas.....	9
2.1.7 Modelos de plan de negocios.....	12
2.2 Marco Contextual.....	15
2.2.1 Análisis del entorno.....	15
2.2.2 Situación agrícola global.....	15
2.2.3 Situación agrícola en México.....	17
2.2.4 Situación agrícola en Baja California.....	19
2.2.5 Situación agrícola en el Valle de San Quintín.....	22
Capítulo III Metodología.....	24
3.1 Estructura metodológica.....	24
3.2 Fundamento metodológico.....	25
Capítulo IV Cuerpo del plan de negocios.....	29
4.1.1 Nombre de la empresa y logo.....	29
4.1.2 Descripción de la empresa.....	30
4.1.3 Misión, Visión y Valores de la empresa.....	31
4.1.4 Objetivo de la empresa.....	32
4.1.5 Valores agregados o Ventajas competitivas.....	33
4.1.6 Análisis de la industria o el sector.....	34
4.1.7 Productos o Servicios.....	36
4.2 El mercado.....	37

4.2.1 Estudio de mercado.....	37
4.2.2 Distribución y puntos de venta.....	59
4.2.3 Estrategia de comunicación.....	64
4.2.4 Fijación y políticas de precio.....	66
4.2.5 Plan de introducción al mercado.....	68
4.2.6 Riesgos y oportunidades del mercado.....	69
4.2.7 Sistema y Plan de producción y comercialización.....	70
4.3 Producción.....	73
4.3.1 Especificaciones del producto.....	73
4.3.2 Descripción del proceso de producción.....	77
4.3.3 Características de la tecnología.....	90
4.3.4 Equipo, instalaciones e insumos.....	93
4.3.5 Manejo de inventarios.....	96
4.3.6 Diseño de la planta y las oficinas.....	97
4.3.7 Mano de obra requerida.....	108
4.3.8 Programa de producción y comercialización.....	109
4.4 Organización.....	111
4.4.1 Estructura organizacional.....	111
4.4.2 Funciones específicas por puesto.....	113
4.4.3 Administración de sueldos y salarios.....	115
4.4.4 Marco legal de la organización.....	116
4.5 Finanzas.....	117
4.5.1 Sistema contable de la empresa.....	117
4.5.2 Flujo de efectivo.....	117
4.5.3 Estados financieros proyectados.....	118
4.5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.....	121
4.5.5 Sistema de financiamiento.....	122
4.6 Aspectos legales de implementación y operación.....	122
4.6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	122
4.6.2 Trámites de apertura.....	123
4.6.3 Trámites fiscales.....	124
4.6.4 Trámites laborales.....	124
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	125

5.1 Limitantes	125
5.2 Recomendaciones	125
5.3 Conclusiones	126
Bibliografía	128

Lista de tablas y gráficas

Tabla 1. Productos a producir	4
Tabla 2. Productos aportadores	20
Tabla 3. Producción de fresas y berries 2015.	21
Tabla 4. Principales productores en México 2018.	22
Tabla 5. Habitantes en el Estado de Baja California.	23
Tabla 6. Plan de negocios para la producción y comercialización de fresas y pimientos morrones.	26
Tabla 7. Metodología.	28
Tabla 8. Organigrama general de la empresa y organización del recurso humano.	31
Tabla 9. Productos a producir	37
Tabla 10. Hectáreas sembradas y Toneladas recolectadas durante el año 2017, en México.	39
Tabla 11. Competitividad de México en producción de fresa 2017.	40
Tabla 12. Sistemas agrícolas aplicados en México.	41
Tabla 13. Tecnificación del pimiento morrón en México.	42
Tabla 14. Principales Estados con superficie sembrada (HA), Durante el Periodo Otoño-Invierno 2018 en México.	43
Tabla 15. Producción obtenida (Ton), durante el periodo Otoño-Invierno 2018.	44
Tabla 16. Rendimiento (Ton/Ha), Periodo Otoño-Invierno 2018.	45
Tabla 17. Proveedores agrícolas.	46
Tabla 18. Establecimientos a la venta al por mayor de frutas y verduras.	55
Tabla 19. Habitantes por municipios en el Estado de Baja California.	64
Tabla 20. Precio promedio de los productos.	67
Tabla 21. Riesgos y Oportunidades para Agro Glez.	69
Tabla 22. Proceso y tiempos producción.	70
Tabla 23. Sistema de comercialización y logística.	71

Tabla 24. Especificaciones técnicas de las fragarias (Fresas).....	73
Tabla 25. Embalaje para fresa.	75
Tabla 26. Especificaciones técnicas de los pimientos morrones.	76
Tabla 27. Embalaje para el pimiento morrón.	77
Tabla 28. Fuetes del apartado de producción.	78
Tabla 29. Proceso de producción mediante imágenes.....	81
Tabla 30. Comportamiento de la producción.	83
Tabla 31. Ciclo de producción de la fresa.	84
Tabla 32. Profesionistas recomendados para el desarrollo eficiente de la producción de fresa.	85
Tabla 33. Proceso de producción del pimiento morrón.....	87
Tabla 34. Ciclo de vida y prácticas del pimiento morrón.....	89
Tabla 35. Sistema de irrigación.	91
Tabla 36. Imágenes del Sistema de riego, sus componentes y accesorios.	92
Tabla 37. Tecnología y los equipos para producir fresas y pimientos morrones.....	94
Tabla 38. Insumos para producir fresas y pimientos morrones.	95
Tabla 39. Análisis de macro localización.....	97
Tabla 40. Factores de macro localización.	98
Tabla 41. Localización de la planta.	99
Tabla 42. Análisis de micro localización.	100
Tabla 43. Datos para micro localización.....	106
Tabla 44. Distribución de la planta y superficie para la fresa.....	107
Tabla 45. Recurso humano y sus especificaciones.	108
Tabla 46. Plan de producción y comercialización de la fresa.....	110
Tabla 47. Plan de producción y comercialización de pimiento.	110
Tabla 48. Estructura organizacional.....	112
Tabla 49. Sueldos con prestaciones.	116
Tabla 50. Inversión total.....	117
Tabla 51. Flujo de efectivo.	118
Tabla 52. Estado de Resultado.....	119
Tabla 53. <i>Balance General.</i>	120
Tabla 54. Punto de equilibrio.	121
Tabla 55. Trámites de apertura.	123

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo, la implementación de un plan de negocios, cuya finalidad es producir y comercializar fragarias (comúnmente conocidas como fresas) y pimientos morrones. En ambos casos con la utilización de un sistema de riego tecnificado, el cual permitirá minimizar el uso de agua en el cultivo de dichos productos. El lugar elegido para la implementación del plan de negocios es el Valle de San Quintín, municipio de Baja California; zona de gran producción y comercialización agrícola; donde la escasez de lluvias ha obligado a incrementar la tecnificación en los sistemas de riego, para hacer frente a esta problemática. Es importante destacar que la mayoría de la población de este valle, son trabajadores agrícolas.

La esencia de este plan de negocios se centra en tres puntos cruciales:

Primero, la producción de fresas y pimientos morrones la cual se lleva a cabo mediante la utilización de agroquímicos y pesticidas amigables con el medio ambiente, lo cual se verá reflejado en la disminución de la contaminación de suelo, ríos, mares, y aire, que la agricultura tradicional deja.

Segundo, la aplicación de un sistema de riego en precisión, será clave para minimizar la aplicación de agua en la producción de fresas y pimientos morrones, para ello será necesario la evaluación de diferentes sistemas de riego.

Tercero, El principal objetivo de esta empresa sería el mercado nacional, aunque no se descarta dentro de la visión de esta agro empresa realizar negocios internacionales.

Los puntos antes mencionados no serán únicamente de beneficio personal o de esta agro empresa, sino todo lo contrario, también se buscar beneficiar a otros agricultores, compartiendo toda la información recopilada, para que posteriormente sea aplicado en sus cultivos, como también beneficiar a sus futuros participantes directos e indirectos.

Capítulo I Generalidades del proyecto

Este plan de negocios surge debido a las circunstancias ecológicas y sociales negativas por las que la agricultura transcurre en nuestra actualidad en el Valle de San Quintín. Haciéndose notorio la necesidad de producir productos agrícolas a base de suministros amigables con el medio ambiente.

Este plan de negocios a su vez busca mejorar la producción y comercialización, Utilizando un sistema tecnificado de riego en precisión. Cabe señalar que esta futura empresa tendrá su enfoque en producir, y comercializar de manera independiente. Es decir todos los productos obtenidos serán canalizados hasta su comprador, por motivos de este plan de negocios los compradores o nuestros consumidores serán mayoristas, dejando a un lado la comercialización al por menor. Por otra parte se tendrá como principal mercado a los compradores nacionales, sin embargo no se descarta el mercado internacional, para lo cual será necesario buscar y hacer un estudio más complejo. El plan de negocios a continuación será estructurado en términos generales de la siguiente manera:

- Capítulo 1 Generalidades del proyecto
- Capítulo 2 Marco teórico
- Capítulo 3 Metodología
- Capítulo 4 Cuerpo del plan de negocios
- Capítulo 5 Conclusión y recomendaciones

1.1 Justificación

La elaboración e implementación de este plan de negocios, es para formar una empresa agrícola y comercializadora de fresas y pimientos morrones. Utilizando tecnificación de riego para disminuir el consumo de agua en la producción de fresas y pimientos. Dichos productos serán cultivados y recolectados del valle de San Quintín, Baja California.

También por medio de la elaboración de este trabajo se buscará apoyar directamente a los jornaleros, mediante mejores salarios, condiciones laborales dignas, mejores prestaciones, y seguridad laboral. Por otra parte la empresa contara con un carácter amplio en responsabilidad social, por lo cual no será permitido un contrato laboral a menores de edad, todo lo contrario se fomentara el estudio y preparación profesional para todos esos menores de edad que tenga una relación con esta empresa, como tampoco se permitirá los daños ecológicos que surgen por el uso de pesticidas y fertilizantes no amigables con el medio ambiente. También se espera que

indirectamente se beneficien negocios proveedores de insumos agrícolas: Agroquímicos, sistemas agrícolas, transporte, y suministros agrícolas. Logrando así una derrama económica local a beneficio del valle de San Quintín.

La producción de las fresas y pimientos morrones de este futuro proyecto, serán producidas mediante una metodología profesional, buscando así obtener productos de buena calidad, utilizando menos recursos y cuidando el medio ambiente. La correcta comercialización de estos productos será esencial para la rentabilidad de esta empresa, por ello se mantendrá una constante actualización en temas de negociación y mercado nacionales e internacionales de estos productos. Por otra parte la logística a utilizar será mediante unidades con temperatura bajo control, ello por la delicadeza y consistencia de los productos. Dichas unidades se manejaran bajo los términos y regulaciones de los INCOTERMS. Aportando así una mayor seguridad para el comprador y el vendedor.

Las fragarias o mejor conocidas como fresas serán el principal producto sostén de esta empresa, los cuales serán producidos durante una sola temporada al año, ello debido a las condiciones climatológicas, sin embargo no se descarta dentro de la visión de esta agro empresa aplicar sistemas que tienen un mayor control de su medio ambiente tales como la hidroponía o acuaponia, por el momento durante los meses restantes se plantea la siembra de pimientos marrones, los cuales mantiene cualidades como el ser no complicadas para llevar a cabo la producción de este cultivo y una demanda constante en el mercado.

A continuación se presenta en la tabla #1, una lista de los productos que se han tomado a consideración para llevar a cabo su producción.

Tabla 1. Productos a producir.

Productos Agrícolas	
Fragarias (Fresas)	
Pimiento Morrón	

Fuente: elaboración propia con imágenes recuperadas de internet.

1.2 Objetivo general.

Hacer un plan de negocios para producir y comercializar fragarias y pimientos morrones, utilizando tecnificación de riego en precisión.

1.3 Objetivos específicos.

- Elaborar el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de fragarias y pimientos morrones.
- Adquirir tecnificación en el sistema de riego para disminuir y maximizar el uso de agua en la producción agrícola.

- Crear un modelo de comercialización de los productos agrícolas obtenidos a mercados nacionales.

Capítulo II Marco teórico y Contextual

2.1 Marco teórico

Dentro de este apartado se mostraran fundamentos directamente relacionados con este plan de negocios. La redacción de ideas, procedimientos, y teorías serán de gran ayuda e importancia para poder concluir dicho plan de negocio. Los temas a tocar serán los siguientes: Fundamentos de un plan de negocios, fundamentos administrativos, fundamentos de la producción agrícola, fundamentos de la comercialización agrícola, Fundamento del Tratado de libre comercio en América del Norte y el actual T-MEC, procesos agrícolas, y modelos de planes de negocios.

2.1.1 Fundamento de un plan de negocios.

Un plan de negocios es una instrumento, el cual está conformado por distintas etapas (Planeación, organización, dirección, control, mercadotecnia, producción, recursos humanos, contabilidad y finanzas) cada una de ellas directamente relacionada a la organización a la cual se le esté ejecutando, todo lo antes mencionado en este apartado tiene como función la preparación estratégica del empresario y la organización ya sea pequeña, mediana o grande. Dicho de otra manera un plan de negocios correctamente aplicado, servirá para la creación de una empresa u organización, que a su vez ayuda a obtener los máximos beneficios y también a prepararse en caso de actuales o futuras crisis (Crece Negocios, 2018).

De acuerdo a Productiva (2015), un plan de negocios es el documento en cual se plasman sistemáticamente las actividades a realizar, para poder ejecutar de manera ordenada y sencilla cada una de esas actividades y con ello poder lograr formar una empresa. La cual debe de contar con características de fortaleza en aspectos de gestión estratégica, marketing, gestiones legales, gestiones operativas, aspectos financieros y por supuesto también contar una proyección de riesgo. Entre esas y otras características son las recomendadas para poder llegar al éxito de una manera tranquila y limpia.

Por otra parte el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] (2014), define a un plan de negocios como un documento análisis, en el cual se puede encontrar información de manera sistemática y ordenada, para con ello poder lograr la creación de una organización. Dicho documento, está formado con características físicas formales o ejecutivas, conteniendo en el documento información la cual respalda la ejecución de un negocio con posibilidades de éxito. El cual está conformado por los siguientes apartados: antecedentes, modelo de negocio ventaja competitiva, análisis estructural del sector, mercado, elementos de mercadotecnia, organización y operaciones, aspectos financieros, factores de riesgo y desarrollo a futuro.

2.1.2 Fundamentos administrativos

La definición de administración, es referida de diferentes maneras, por diferentes autores, sin embargo lo que busca transmitir es todo aquello necesario para lograr el objetivo de una organización, mediante los medios necesarios. Por otro lado se menciona que la administración, es lograr que el trabajo se logre mediante otros participantes, para con ello poder lograr los objetivos, con un inapreciable esfuerzo, gasto o desperdicio (Williams, 2013).

Henry Fayol a inicios del siglo XX resalta las funciones de la administración: planeación, organización, dirección, y control, para con ello poder lograr el objetivo de una organización (Robbins&Coulter, 2010).

Por lo tanto se concluye que la administración está basada en una serie de pasos, para con ello poder lograr los objetivos de una organización, aprovechando al máximo los recursos posibles que tenga o pueda obtener, además se busca la competitividad, mediante el desempeño optimo del personal en la organización (Chuck, Alcalá & Leticia. 2013).

2.1.3 Fundamento de la producción agrícola

Primeramente conceptualizaremos y analizaremos datos históricos en las dos palabras clave de este apartado (producción y agrícola), las cuales son elementales para poder comprender de una manera más amplio el objetivo de este plan de negocios.

Nuevos estudios indican que la agricultura se originó hace aproximadamente 10.000 años, por otra parte también se menciona que este acontecimiento de la agricultura se dio en diferentes partes geográficas. Cabe mencionar que este surgimiento se dio de la mano con la práctica de la caza. Dichos actores fueron llamados Cazadores –Recolectores. De acuerdo a un análisis clínico de ADN, los primeros agricultores encontrados pertenecen a la región de iraní de Zagros. Más aun el suceso de la agricultura dejó marcado la vida e historia de humanidad (Agriculturers, 2016).

Por otra parte Yuval (2015), menciona que los primeros seres humanos se alimentaban de plantas recolectadas y la caza de animales. Sin embargo también se menciona que se hizo una transición de recolector a agricultor hace aproximadamente 9500 – 8500 a.c. Como también menciona que esta transición se percibió en diferentes puntos del mundo. Otro suceso importante dentro de la historia de la agricultura fue la domesticación, se tienen datos históricos de hace aproximadamente 1200 años a.c., que muestran a los egipcios utilizando animales domesticados para llevar a cabo labores agrícolas. En consecuencia se menciona en el libro, que actualmente se han creado nuevos establecimientos agropecuarios industriales modernos, los cuales se han visto altamente mejorados mediante tecnología y ciencia.

2.1.4 Fundamento de la comercialización agrícola

El comercio desde tiempos memorables se ha presentado día a día en la vida de cada una de las personas, cada una de las transacciones comerciales se llevada a cabo dependiendo las necesidades de la o las personas interesadas (Garnica &Maubert, 2017). Por otra parte también es necesario resaltar la importancia de la negociación, la cual al igual que la comercialización se ha visto desde tiempos muy antiguos, para ser más exactos desde el comienzo de la civilización del hombre, lo cual surge de la necesidad de buscar una vida mejor de una forma rápida y no costosa (Trancy, 2015).

El comercio internacional se refiere al cambio de algún producto o servicio, entre dos o más sujetos económicos, cada uno con un objetivo propio, entre ventajas de esta actividad se menciona la especialización y la estabilidad de precios, de acuerdo a esta fuente el comercio está fundamentado por tres teorías: Primera, Teoría tradicionales, Segunda, La nueva teoría del comercio y tercera, los novísimos (EALDE, 2018).

De acuerdo a Adam Smith en su teoría de la ventaja absoluta, menciona que el comercio internacional debe de ser celebrado entre las naciones especializadas en un producto o servicio. Para con ello poder obtener mayores beneficios (Milquiades, 1980).

Ahora bien la nueva teoría del comercio internacional nace a finales de los años setentas, la cual es clasificada de dos formas la: el comercio internacional y organizaciones industriales (García, 2009).

Según Blanco (2011), menciona que los nuevos modelos novísimos, son aquellas nuevas aplicaciones de técnicas en materia mercantil, las cuales tienen como objetivo mejorar la comercialización de los productos o servicios de una empresa u organización.

2.1.5 Fundamento del Tratado de libre comercio en América del Norte y el actual T-MEC.

Datos obtenidos de la página oficial de El Tratado de libre comercio de América del Norte [TLCAN], (2018), o también conocido como *North America Free Trade Agreement* (NAFTA) menciona que el TLCAN fue un acuerdo comercial entre los tres países conformantes de América del Norte: México, Estados Unidos y Canadá. Dicho acuerdo fue concretado en noviembre de 1993 sin embargo, entra en vigor a partir del 1 de enero de 1994. El objetivo de este tratado comercial se enfocaba en los siguientes puntos:

1. Apoyar al comercio de América del Norte mediante la disminución o erradicación de algunas barreras arancelarias y no arancelarias.
2. Fomentar una competencia legal ante los tres participantes del TLCAN.
3. Protección a los derechos de propiedad intelectual.
4. Fomentar una cooperación mucho más fluida entre México, Estados Unidos y Canadá, mejorando así este tratado comercial.
5. Erradicar impedimentos al comercio.
6. Proporcionar una mayor fluidez de bienes y servicios entre los participantes del TLCAN.
7. Fomentar las oportunidades de inversión en América del Norte.

Es importante mencionar que el TLCAN ha sido sustituido por el actual Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC o USMCA siglas en inglés). El cual fue acordado por los tres países participantes el 30 de septiembre de 2018, y se celebró el 30 de noviembre dentro del marco de la Cumbre de líderes del G20, en Argentina (S.E.,2018).

El expresidente Enrique Peña Nieto, el actual presidente de USA, Donald Trump y el primer ministro de Canadá Justin Trudeau fueron los mandatarios presentes en dar formalidad a este nuevo acuerdo, el cual no cuenta con algunas modificaciones, sin embargo su estructura es muy similar al antiguo acuerdo. A continuación las modificaciones más notorias con una breve explicación:

- Reglas de origen: el actual T-MEC, menciona que los automóviles deben de contener un 75% de sus componentes manufacturados en los países participantes, de lo contrario no recibe los beneficios arancelarios del tratado.
- Mejoras laborales: Se menciona que por lo menos un 45% de los empleados deben de ganar \$16 dls / hora para el 2023.
- Área farmacéutica: Se le imponen mayores restricciones para su proteccionismo.
- Entre otros, como la renegociación del tratado cada seis años, el proteccionismo a la propiedad intelectual, mayor apertura de mercado, disminución en las barreras arancelarias y cupos de importación.

2.1.6 Procesos agrícolas

Como se ha mencionado anteriormente la agricultura ha existido desde tiempo muy antiguos, y con el paso del tiempo se ha estado buscando mayores rendimientos, utilizando menos recursos. A continuación se mostraran algunos procesos agrícolas que se han logrado documentar con el paso del tiempo. Estos tipos de manuales y procesos han hecho que el margen de error sea menor y por otra parte que el margen de producción sea mayor.

El manual de buenas prácticas agrícolas y de producción para el cultivo de la fresa por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2017), Es un manual fomentador para todos aquellos productores de fragarias, aplicando técnicas y procesos modernos, dando como resultado productos sanos e inocuos. El conjunto de normas y técnicas que reúne este manual son

enfanzadas en su mayor parte al control de peligros microbianos, químicos, y físicos, esto durante las diferentes etapas de la fragaria. Por otra parte cabe mencionar que este manual también toma en cuenta la protección ambiental, salud, y bienestar del trabajador. Dando como resultado fragarias sanas y libres de problemas microbianos e inocuidad. Cabe mencionar que este manual puede ser utilizado para producir fragarias a campo abierto, mediante hidroponía e incluso en ambiente protegido (invernadero). A continuación se muestra el desglose general de este manual, dejando, el manual completo puede ser localizado en las referencias bibliográficas.

El apartado 6 de este manual es desglosado de la siguiente manera:

- 6.1 Historial y manejo de la finca.
- 6.2 Rastreabilidad.
- 6.3 Gestión del medio de cultivo.
- 6.4 Preparación del medio de cultivo.
- 6.5 Material reproductivo y siembra.
- 6.6 Fertilización.
- 6.7 Riego y agua de uso agrícola.
- 6.8 Protección del cultivo.
 - 6.8.1 Manejo integrado de plagas.
 - 6.8.2 Uso de plaguicidas.
 - 6.8.3 Calibración del equipo de aplicación.
 - 6.8.4 Almacenamiento de plaguicidas.
 - 6.8.5 Manipulación de plaguicidas.
 - 6.8.6 Envases vacíos de plaguicidas.
 - 6.8.7 Residuos de plaguicidas.
- 6.9 Cosecha y pos cosecha
 - 6.9.1 Procedimiento para la cosecha y postcosecha.
 - 6.9.2 Higiene de los equipos y de los materiales que se utilizan en la cosecha.
 - 6.9.3 Salud del personal.

Este plan de negocios tiene contemplado la producción de diferentes tipos de hortalizas sin embargo a sus inicios estaremos enfocados únicamente en la producción de pimientos morrones.

A continuación se muestra el manual básico “producción de hortalizas”, recopilado por el Ing. Juan Carlos Alcázar Campos, especialista en producción de hortalizas. Se muestra su contenido general de dicho manual, sin embargo, para información más detallada en el apartado de las bibliografías se deja su enlace (Alcázar, 2010).

Contenido:

1.0 Hortalizas y su importancia

1.1 Punto de vista económico, social y alimento

1.2 La hortaliza como alimento

1.3 Sistema de producción de cultivos hortícolas

2.0 Concepto de huerta familiar

2.1 objetivo de la huerta familiar

3.0 Consideraciones para el establecimiento de huerta familiar

4.0 Planeación de cultivos de una huerta familiar

4.1 Planeación de cultivos

4.2 ¿Qué especies hortícolas sembrar?

4.2.1 Clasificación de acuerdo a su comestible

4.2.2 Clasificación de acuerdo a sus requerimientos térmicos

4.2.3 Clasificación de las hortalizas según su ciclo de vida

4.2.4 Clasificación de las hortalizas según su tolerancia relativa a la salinidad del suelo

4.2.5 Clasificación de las hortalizas de acuerdo al tipo de nutriente que extraer del suelo

5.0 Asociación de diferentes hortalizas

5.1 ¿Cuántas especies sembrar?

6.0 Épocas de siembra

6.1 ¿Cuándo sembrar?

6.2 Mejores épocas de siembra de los cultivos hortícolas, en las zonas frías de México

6.3 Mejores épocas de siembra de los cultivos hortícolas, en las zonas cálidas de México

7.0 Manejo agronómico de una huerta hortícola

7.1 ¿Cómo sembrar?

7.2 Preparación del sustrato









- 7.3 Dimensiones del huerto
- 7.4 Construcción de las camas de siembra
- 7.5 Distribución en el terreno
 - 7.5.1 Siembra directa
 - 7.5.2 Almacigo
- 7.6 Trasplante
- 7.7 Fertilización y abonado
- 7.8 Control de plagas
- 7.9 Control de enfermedades
- 7.10 Riego e instalación del sistema
- 7.11 Alternativa de protección del cultivo
- 7.12 Control de malezas
- 7.13 Cosecha

2.1.7 Modelos de plan de negocios

A continuación les mostraremos algunos de los modelos de planes de negocios que fueron analizados para llevar a cabo este proyecto, después de una breve explicación de ellos procederemos a seleccionar uno, el cual nos ayudara a formar de manera óptima nuestra futura agro empresa.

1. Modelo CANVAS por Alexander Osterwalder: este modelo de negocios se caracteriza por separar las actividades de una organización o empresa en nueve módulos, con lo cual se lograra cubrir las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, viabilidad económica, oferta, infraestructura). Además conforme se vaya trabajando en la investigación y recopilando información, todo ello podrá ser descargado dentro del plan de negocios y con ello llevar una actualización mucho más sólida y confiable dentro de los nueve módulos (segmentos de cliente, propuesta de valor, canales de distribución, relación con cliente, flujo de ingresos, actividades clave, recursos clave, red de alianza, estructura de costos) (strategyzer.com, 2018).

Imagen: Modelo CANVAS

<p>Asociaciones Clave </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes? ¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?</p> <p>Motivaciones para la asociación Optimización y economía Reducción de riesgos e Incertidumbres Adquisiciones de recursos concretos y actividades</p>	<p>Actividades clave </p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de Ingresos?</p> <p>Categorías Producción Venta Soporte</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada segmento? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?</p> <p>Características Precio Novedad Calidad Conveniencia Marca o Status Desempeño Reducción de riesgos Reducción de costes Diseño Customización</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Tipo de relaciones con cada segmento de clientes Qué relaciones hemos establecido</p> <p>Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Automatización de los servicios Comunidades Co - creación</p> <p>Canales </p> <p>A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes Qué canales funcionan mejor Cuáles son más eficientes</p> <p>Tipos de canales Consciencia Evaluación Compra Entrega Post-venta</p>	<p>Segmentos de clientes </p> <p>A quién va dirigida nuestra propuesta de valor Quiénes son nuestros clientes más importantes</p> <p>Mercado de masas Nichos de mercado Segmento Diversificación</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio Qué recursos cuestan más Qué actividades clave cuestan más</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes ¿Qué precio pagan actualmente? ¿Cuáles son los métodos de pago? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué porcentaje de ingresos constituye cada una de las vías de ingresos</p>		

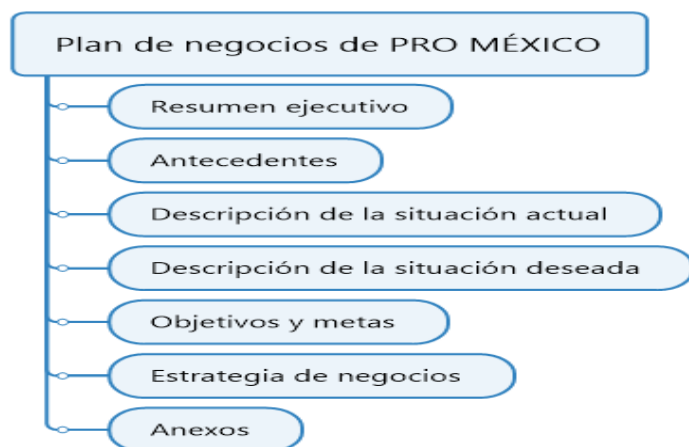
Fuente: Imagen recuperada de internet en (strategyzer.com, 2018).

2. Modelo de Sérvulo Anzola Rojas: en su libro “Administración de pequeñas empresas” nos va desarrollando paso a paso la estructura de una pequeña empresa, las cuales son caracterizadas por ser familiares, con un mínimo de personal, inversiones entre los socios, etc. Además este plan de negocios tiene una gran centralización en los puntos siguientes: (planeación, organización, dirección, control, venta, mercadotecnia, producción, recursos humanos, contabilidad y finanzas). Lo cual lo hace práctico y digerible de entender para la apertura de una empresa, sin ningún tipo de experiencia administrativa (Anzola, 2017).

3. Plan de negocios PRO MÉXICO: el plan de negocios que maneja PRO MÉXICO, está enfocada en incentivar a aquellos nuevos emprendedores que deseen exportar un producto, sin importar el sector a cual este enfocado, a su vez también asignar orientación y recursos para aquellas empresas que ya estén operando en el mercado nacional, pero deseen incorporar su productor a un mercado internacional. Su plan de negocios está estructurado de la siguiente manera:

resumen ejecutivo, descripción del negocio, análisis de mercado, equipo de dirección, operaciones, riesgos críticos y proyecciones financieras (Pro México, 2018). A continuación se muestra en la siguiente imagen el contenido general del plan de negocios de PRO MEXICO.

Imagen: Contenido del plan de negocios PRO MEXICO



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Pro México, 2018.

4. Plan de negocios del programa de maestría en administración en la Universidad Autónoma de Baja California (Montero et al, 2016). Dentro del apartado 5.3 de esta guía menciona la definición de lo que es un plan de negocios, procedimientos para llevar a cabo un plan de negocios como también la manera de obtener un financiamiento. Cabe mencionar que esta guía es el procedimiento oficial para obtener el grado de maestro ante la UABC y CONACYT. A continuación se presenta su contenido.

Contenido:

Capítulo I. Generalidades del proyecto

Capítulo II. Marco teórico

Capítulo III. Metodología

Capítulo IV. Cuerpo del plan de negocios

4.1 Naturaleza del proyecto

4.2 El mercado

4.3 Producción

4.4 Organización

4.5 Finanzas

4.6 Aspectos legales de implementación y operación

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Con los cuatro tipos de planes de negocios anteriormente analizados, se llegó a la decisión de que los cuatro se ajustan de cierta manera a la idea que estamos desarrollando, sin embargo por el momento optaremos por el plan de negocios proporcionado por la UABC el cual será explicado de una manera más amplia y clara en el capítulo III Metodología.

El fundamento de esta elección es debido a la flexibilidad de incorporar o adaptar nuevos conceptos y de esa manera lograr desarrollar un plan de negocios más efectivo y objetivo. Otro de los motivos de esta decisión es por la valides que tiene ante el programa de maestría en la UABC, y ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Análisis del entorno

Dentro de este apartado se fundamentara la situación actual del enfoque de este plan de negocio, dentro de los cuales se tocaran temas tales como: la situación agrícola global, situación agrícola en México, situación agrícola en Baja California, y situación agrícola en el valle de San Quintín. Ello contribuyendo a obtener un panorama más amplio y certero de lo que es la agricultura, desde lo general hasta la particular.

2.2.2 Situación agrícola global

Según datos obtenidos de la página *Agriculturers* (2018), el panorama es favorable para la comercialización de hortalizas en el mundo. Actualmente solo un 5% de la producción de hortalizas en el mundo es comercializada internacionalmente, cabe mencionar que dicho porcentaje es muy pequeño en comparación con otros sectores, sin embargo dado las circunstancias actuales en el mundo, dicho porcentaje se ha visto en crecimiento. Todo lo anterior mencionado en este párrafo

surge de la alta demanda de productos agrícolas frescos en el mundo, como también de la popularidad del consumo de productos agrícolas preocupados por el medio ambiente, y la factibilidad de comercializar dichos productos gracias a las nuevas alianzas comerciales que se han ido forjando entre países desarrollados y subdesarrollados.

De acuerdo a la Organización Mundial del Comercio (2018), por sus siglas (OMC) menciona que los diez principales países exportadores de productos agrícolas en el 2016 fueron: la Unión Europea, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Brasil, China, Francia, Canadá, España, Bélgica, Italia, Indonesia, Argentina, Tailandia, India, Australia, Reino Unido y México. Cabe mencionar que de los diez países mencionados anteriormente, los tres más importantes en el comercio son la Unión Europea con un valor total de comercio agrícola de 5, 903,875.00, después de ello le sigue China con 2, 263,329.00 y como tercer lugar a Estados Unidos con 1, 546,724.00. Es necesario mencionar que México se encuentra dentro de puesto número diez entre los países exportadores.

Por otra parte cabe mencionar que el comercio mundial agrícola ha mostrado un crecimiento mayor en comparación de sectores tales como: la industria extractiva, la industria automotriz, productos químicos, textiles, como también el hierro y el acero (OMC, 2018).

Asimismo de acuerdo a datos obtenidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018), por sus siglas en inglés (FAO), indican que la subalimentación de personas en el mundo ha incrementado en los últimos años, alrededor de 804 millones de personas fueron registradas en 2016, y en el 2017 se registraron en la misma situación un aproximado de 821 millones de personas. Lo antes mencionado se deriva de diferentes factores, los más importantes son conflictos internos entre sociedades, situaciones climáticas no favorables e inestabilidad económica.

De acuerdo a la OMC (2018), en su reporte anual 2018 menciona que la tecnología está cambiando la forma de producir, comercializar y transportar a una manera sumamente favorable. Entre el año 1996 y 2014 los costos del comercio internacional tuvieron un decline del 15%. Además se tiene proyectado que el comercio mundial crezca alrededor de 1.8 % y 2.0 % más, hasta llegar al 2030.

Cabe mencionar que dicho reporte también menciona que las empresas más beneficiadas de esto serán micro empresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

Uno de los retos más relevantes para todos los pequeños productores agrícolas en el mundo, es la aplicación de tecnología y procesos a la agricultura. Con lo cual se busca disminuir los costos de producción, mejorar los productos obtenidos, como también busca la protección al medio ambiente. Todo lo antes mencionado no implica la desaparición de la mano de obra física, sino todo lo contrario implica a una especialización, para con ello lograr utilizar base de datos de cosechas anteriores, mapas satelitales, maquinaria y equipo de cosecha y recolección sofisticado (*Agriculturers*, 2018).

Resulta oportuno mencionar que de acuerdo a la revista *El economista* (2018), hace mención en su página de internet, que gracias al Tratado de Libre Comercio de América del norte (TLCAN) actualmente renombrado como El Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá (AEUMC), entre 1993 y 2015 el comercio entre los tres países de este acuerdo se ha cuadruplicado de 297 millones de dólares a 1.14 millones de dólares.

2.2.3 Situación agrícola en México

Por otra parte las exportaciones de mexicanas al 2015 alcanzaron lograr más de un 35% del Producto Interno Bruto por sus sigla (PIB) mexicano, es necesario mencionar que antes de la entrada dicho acuerdo comercial las exportaciones solo representaban el 12.14 del PIB mexicano. Sin embargo México ha presentado un déficit del 2% en comparación con las importaciones que México realiza (*El Economista*, 2018).

Cabe mencionar que de acuerdo a la revista *La Opinión* (2018), la renegociación mercantil entre los tres participantes de América del Norte, será mucho más beneficiosa de lo que lo era anteriormente sobre todo en productos tales como las bayas, cerveza, tequila y carne de res. Las cuales representan un 40% de las exportaciones a los Estados Unidos. Como resultado también se menciona que algunos productos han sido afectados por el TLCAN, entre ellos: el maíz, el trigo, carne de cerdo, carne de aves y leche. Dichos productos en gran parte son importados lo cual afecta a los productos nacionales.

Ahora bien cabe resaltar que México cuenta con ciertos productos con potencial de mercado, por ser alta mente demandados en el extranjero y no solo eso sino también por contar con los factores idóneos para producirlos de manera óptima, con calidad y un precio competitivo, a continuación algunos ejemplos de ellos: fresas, frambuesas, arándanos, zarzamora, jitomate, aguacate, mango, papaya, chiles, pimientos etc. Cifras recolectas indican que 21.2 millones de hectáreas fueron cosechadas en general de todos los productos agrícolas, aun mejor los datos indican que de todas las hectáreas recolectadas 14.7 millones de hectáreas son consideradas con potencial de mercado (SAGARPA, 2017).

Datos obtenidos del cuarto informe de labores de SAGARPA (2016), menciona que México en comparación con el sexenio anterior a logrado cumplir con logros mucho más satisfactorios para la nación, entre ellos destaca que entre el 2013-2016 se lograron recaudar alrededor de 423,914 millones de pesos, por otra parte las exportaciones de alimentos también se vieron beneficiadas con un total de 91,648 millones de dólares, lo cual nos indica que aumento en 61% en comparación con el sexenio anterior. Como también hubo incrementos muy notables en aspectos tales como el saldo de la balanza agropecuaria, tecnificación de riego, la productividad del trabajo en el campo y la maquinaria y equipo agrícola.

Es importante mencionar que de acuerdo a Agromarketing (2017), aproximadamente $\frac{1}{4}$ parte de la población total en México vive en zonas altas en actividades agrícolas, Como también menciona que alrededor del 50% de las tierras utilizadas para la agricultura pertenecen a ejidatarios.

Por otra parte según datos obtenidos por la Asociación Mexicana de Horticultura Protegida (2018), o también conocida como (AMHPAC) por siglas, prevén un incremento favorable para las agro exportaciones en el año 2019, de 36 mil millones de dólares aproximadamente, ello basándose en los resultados anteriores a partir del 2012-2017, de igual manera se tomaron en consideración las nuevas renegociaciones comerciales entre Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, España, Alemania, Reino Unido, Francia, y Bélgica. Con base a lo anterior se espera que el crecimiento de las exportaciones agrícolas aumente en un 43 % aproximadamente. Además otro dato relevante por mencionar es que los productos agroalimentarios mexicanos en su mayor parte son comercializados

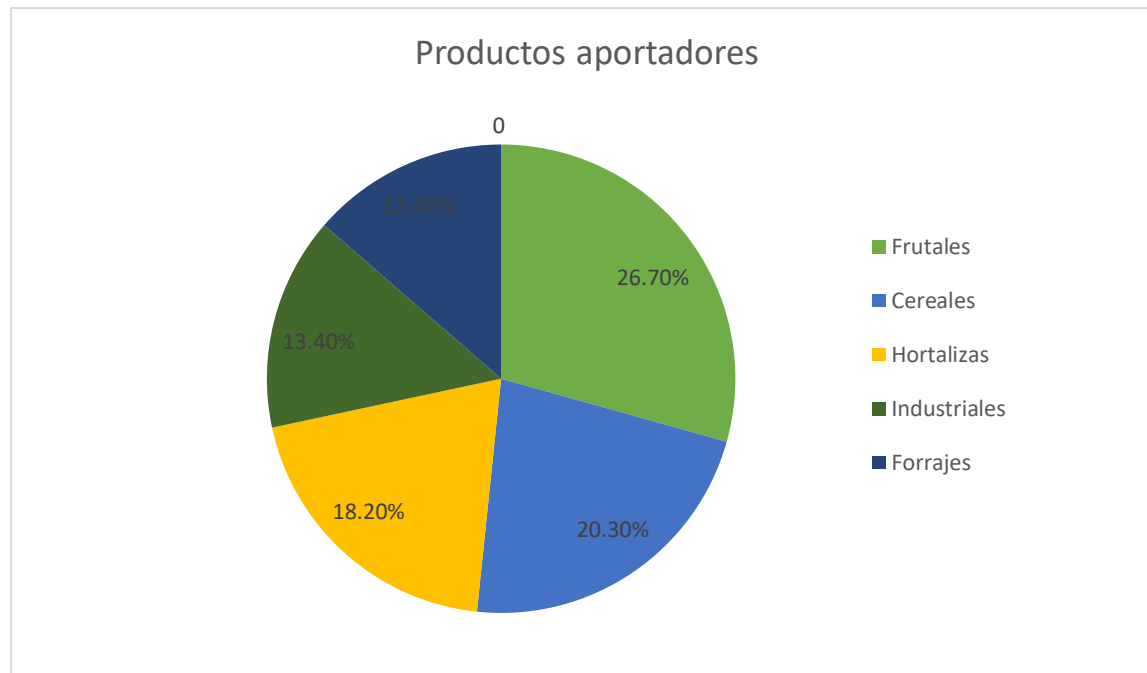
con nuestros vecinos norteamericanos, Estados Unidos con un valor de 25 mil 738 millones de dólares y Canadá con 910 millones de dólares.

2.2.4 Situación agrícola en Baja California

De acuerdo a datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) por sus siglas (INEGI), en México existe un total de 959 empresas que prestan servicios relacionados a la agricultura, por otra parte tenemos a Baja California con un total de 19 empresas, cabe mencionar que entre dichas empresas también se encuentran las que comercializan productos agrícolas.

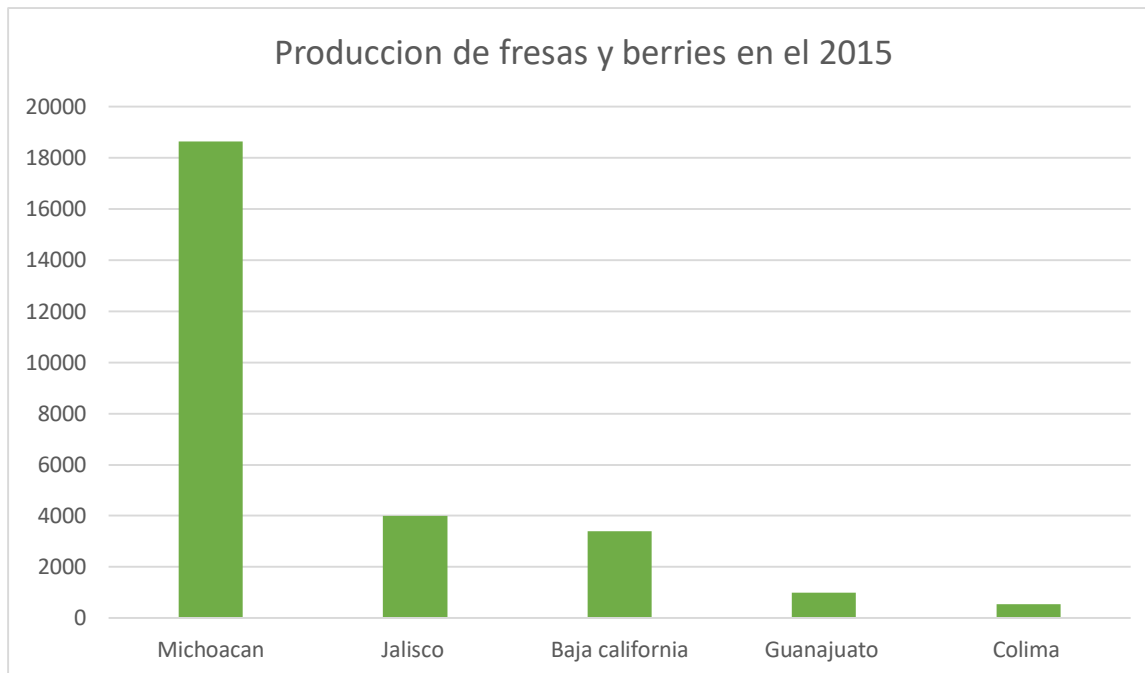
Según datos obtenidos de Tierra fértil (2018), Baja California se ha logrado posicionar como uno de los principales estados agrícolas, a pesar de la escasez de agua. Además de ello el delegado estatal de SAGARPA en Baja California recalco que la producción de fresa en el año 2018 recolecto alrededor de 91 mil 659 toneladas y las *berries* alrededor de 16 mil 282 toneladas, han sido factores relevantes para lograr el posicionamiento actual del Estado.

También es necesario mencionar que México logro recaudar un valor total de 587.2 mil millones de pesos, para lo cual se ocuparon 21.6 millones de hectáreas. Cabe destacar que los principales productos aportadores a esta posición fueron: los frutales con 26.7% cereales con 20.3%, hortalizas con 18.2 %, industriales con 13.4% y forrajes 12.4% (INEGI, 2017). La tabla #2, que se presenta a continuación, muestra de una manera más comprensible los datos antes mencionados.

Tabla 2. Productos aportadores.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos por INEGI, (2017).

Ahora bien la producción de fresa y *berries* en Baja California ha demostrado un crecimiento muy notable en los últimos años, lo cual nos menciona que en el año 2015 Michoacán con 18,641 hectáreas sembradas fue el Estado con mayor superficie enfocado a la agricultura, en segundo lugar Jalisco con 3,989 hectáreas, en tercer lugar Baja California con 3,407 hectáreas, cuarto lugar Guanajuato con 1,002 hectáreas, y en quinto lugar Colima con 538 hectáreas (Aneberries, 2015). En la tabla #3 se muestra el desempeño de la producción en el año 2015.

Tabla 3. Producción de fresas y *berries* 2015.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos por Aneberries(2017).

Cabe mencionar que México es un país con una amplia biodiversidad, lo cual es favorable para poder posicionarse mejor dentro de los diez países con mayor producción y comercialización del mundo. Ahora bien, México produce alrededor de setenta variedades de hortalizas, de lo cual los principales estados productores son: Baja California, Estado de México, Jalisco, Sinaloa, Sonora, Michoacán, Morelos y Oaxaca (Hidroponia.mx, 2018).

En Baja California existen un total de 19 empresas que se dedican a prestar servicios al sector agrícola en el municipio de Ensenada. Como también cabe mencionar que la mayor parte de las empresas que brindan servicios al sector agrícola son del municipio de Ensenada, con un total de 12 empresas (INEGI, 2018).

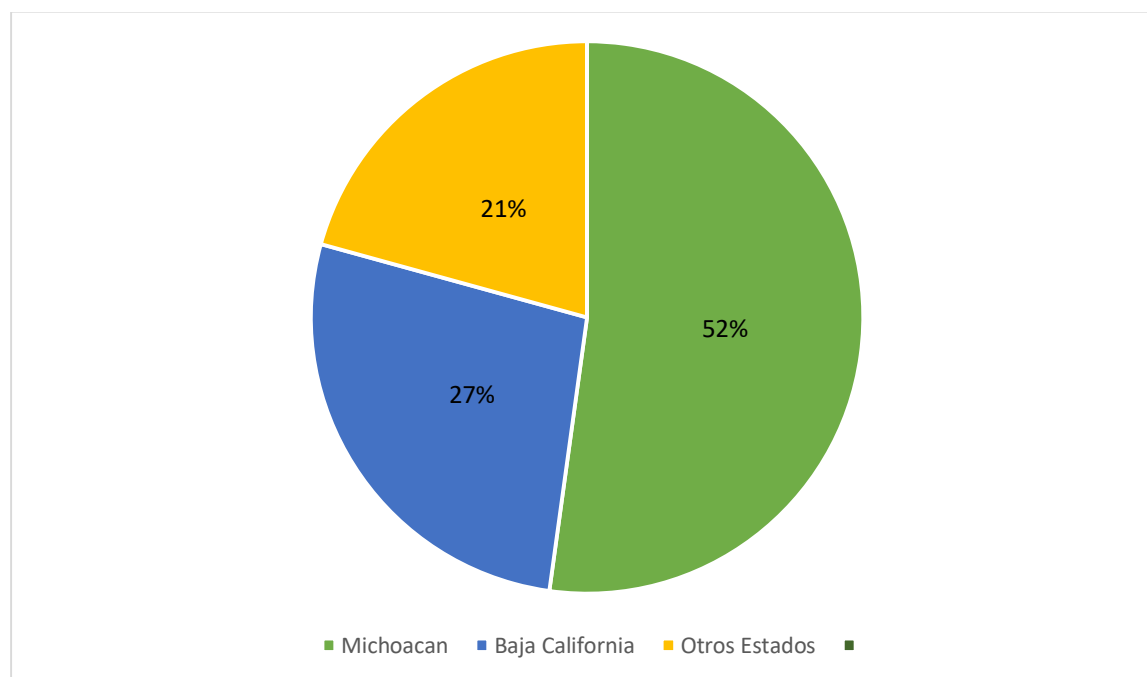
El municipio de Ensenada cuenta con una amplia actividad agrícola aproximadamente 84,400 hectáreas, por otra parte está el área pecuaria el cual cuenta con aproximadamente 7,800 usuarios. Como también cuenta con actividades comerciales, pesqueras y turísticas (Gobierno del Estado Baja California, 2015).

Según la Secretaria de Fomento Agropecuario (2015), en San Quintín el 63.2 % pertenece a cultivos de tomate y pepino, mediante el método de agricultura protegida, es decir, micro túnel, macro túnel, malla sobra, malla anti insectos, malla anti pájaros e invernaderos.

2.2.5 Situación agrícola en el Valle de San Quintín

Por otra parte el Milenio (2018), menciona en su página de internet, que San Quintín es el segundo productor de fresa en el país aproximadamente con el 27.35 % de la producción total en el país. Por otra parte tenemos al estado de Michoacán con un 52% de la siembra total sembrada en el país. Sin embargo se espera un crecimiento en el porcentaje de hectáreas sembradas para los próximos años, pues cabe mencionar que del 2005 al 2012 la producción de fresa en San Quintín aumento 92.89% (ver tabla #4).

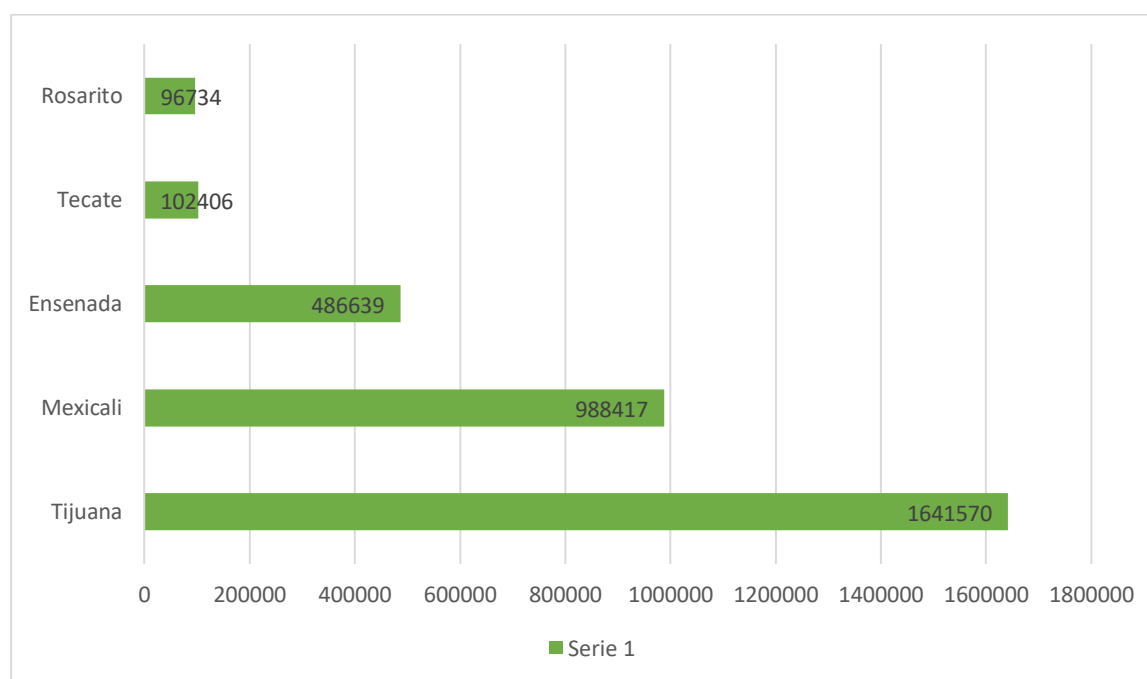
Tabla 4. Principales productores en México 2018.



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos por Milenio (2018).

Baja California es un estado amplio en diversidad de culturas, ya que su ubicación geográfica ha permitido abrir diferentes tipos de negocios, trabajos, educación, etc. Según datos obtenidos por INEGI (2015), en Baja California existen un total de 3,315,766 habitantes de los cuales 1,641,570 pertenecen al municipio de Tijuana, 988,417 habitantes son los que conforman a Mexicali, 486,639 pertenecen a Ensenada, 102,406 a la ciudad de Tecate y en último lugar el municipio de Rosarito con 96,734 habitantes. A continuación se muestran los datos plasmados en la tabla #5.

Tabla 5. Habitantes en el Estado de Baja California.



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos por INEGI, (2015).

Por otra parte La Jornada (2015), menciona que aproximadamente existen un total de 80 mil jornaleros en el valle de San Quintín, de los cuales el 60% son migrantes indígenas de estados tales como: Guerrero, Oaxaca, Chiapas y Veracruz. Sin embargo de acuerdo al director del consejo agrícola en Baja California, señaló que en el 2017 la agricultura de San Quintín cayó a años anteriores, ello derivado de diferentes factores los cuales se han puesto en discusión, sin embargo no han logrado llegar a un acuerdo justo para ambos.

Como principales factores de la falta de jornaleros son:

1. Las visas a jornaleros otorgados por USA y Canadá.
2. La falta de mano de obra en San Quintín.
3. Falta de agua.
4. Y la inestabilidad de precios en el mercado.

Dada la situación por la que el mundo pasa en la actualidad y el gran crecimiento en la industria agroalimentaria de México como también la diversidad de tipos de suelos, climas, ecosistemas e incluso ubicación geográfica con la que cuentan el país, se deduce que es el momento oportuno para enfocar recursos, al sector primario y posicionarnos como potencia en materia agroalimentaria, aprovechando los recursos con los que nuestro país México cuenta, como también de aquellos avances tecnológicos y tratados comerciales. Ello a su vez beneficiando a su población interna, mediante mayores fuentes de trabajo, mejores salarios, y aportaciones sociales, por otra parte también a la población internacional será beneficiado, al obtener productos de alta calidad mediante procesos sumamente eficientes por medio de procesos de obtención de frutos ecológicos. Cabe agregar que para lograr dicho objetivo es necesario invertir tecnología y procesos de vanguardia al sector primario mexicano.

Capítulo III Metodología

3.1 Estructura metodológica

La estructura del siguiente plan de negocios fue obtenida de la “Guía para obtener el grado de Maestro en Administración de 2016. Diseñado y elaborado por la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado, en colaboración con el Dr. Daniel Muñoz Zapata, Dra. Margarita Ramírez Ramírez, Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez, y el Dr. Sergio Valdez Pasaron. (Montero et al, 2016).

El propósito del documento antes mencionado es para orientar a los alumnos y que logren obtener su grado de Maestro en Administración, para ello es necesario cumplir con una serie de materias educativas y un trabajo terminal. Dentro del documento se mencionan las siguientes opciones para obtener el grado de maestro mediante el trabajo terminal:

1. Tesis y/o Investigación aplicada.
2. Caso práctico y/o Estudio de caso.
3. Plan de negocios.
4. Estudio de factibilidad.

El contenido del plan negocios a continuación está estructurado de la siguiente manera, y lo dividiremos en tres partes para una mayor comprensión del mismo:

1. Cabeza del plan de negocios: portada, dedicatoria, agradecimiento, índice, lista de gráficas y tablas, introducción, resumen ejecutivo.
2. Cuerpo del plan de negocios: generalidades del proyecto, marco teórico y contextual, metodología, cuerpo del plan de negocios.
3. Conclusiones, recomendaciones, anexos del plan de negocios.

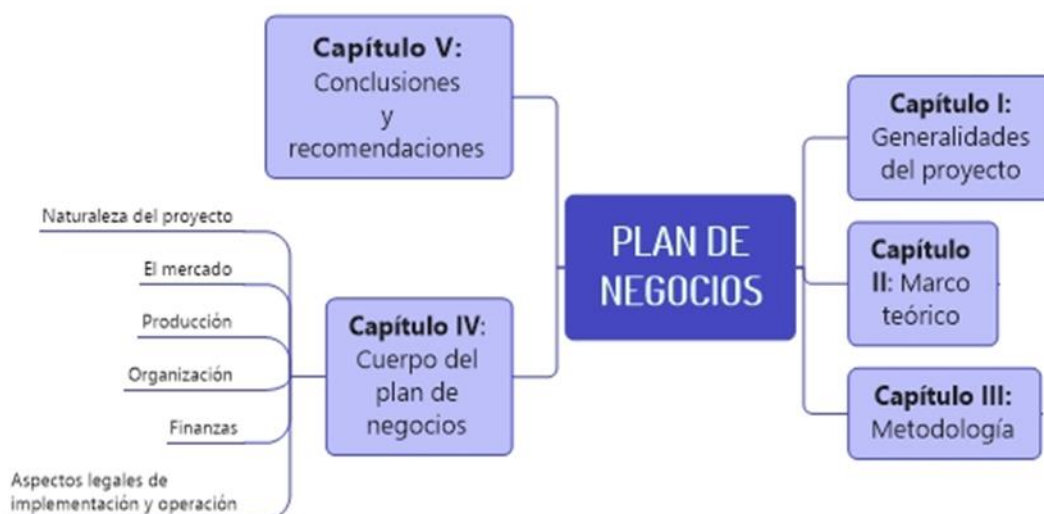
Una vez explicado en grandes rasgos el fundamento de este plan de negocios, procedemos a mostrarles la metodología utilizada para la elaboración de este documento.

3.2 Fundamento metodológico

La cabeza de este plan de negocios es metodológicamente fundamentada con la “Guía para obtener el grado de Maestro en Administración (Montero et al, 2016). El cual tiene como objetivo orientar a los estudiantes de la Maestría en Administración a obtener su grado. El plan de negocio está formado por los tres puntos antes mencionados: Cabeza del plan de negocio, Cuerpo del plan de negocio y conclusiones.

El cuerpo del plan de negocios, está conformado por diferentes partes y capítulos, a continuación se explica la metodología aplicada y también se presenta tabla con el plan de negocios estructurado (ver tabla #6).

Tabla 6. Plan de negocios para la producción y comercialización de fresas y pimientos morrones.



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos por la UA BC.

Generalidades del proyecto, capítulo I de este plan de negocios, la información dentro de este capítulo es meramente información general del proyecto, por lo cual no es necesario fundamentar dicha información, sin embargo se respeta la estructura propuesta por la metodología de Montero et al, 2016.

Marco teórico y contextual, capítulo II de este plan de negocios, este apartado es metodológicamente fundamentado por el formato para validar fuentes de información provenientes de internet (EDUTEKA, 2008) y *American Psychological Association (APA, 2019)*. Es importante mencionar que el formato APA es aplicado en su totalidad a este plan de negocios.

Metodología, capítulo III de este plan de negocios, este apartado nos muestra de manera concreta la o las metodologías utilizadas dentro de este plan de negocios.

Cuerpo del plan de negocios capítulo IV, dentro de este capítulo se aplicaron diferentes metodologías, las cuales se mencionan a continuación:

Para la cuestión del mercado y producción, se hizo un análisis del mercado, el cual va dirigido a sus productos, tomando en cuenta el mercado potencial, análisis del entorno y la capacidad de producción de esta agro empresa. Por otra parte también se llevó a cabo una investigación documental y de observación por medio de INEGI, para determinar la cantidad de competencia, tipos de competencia, estimación de la competencia. Otro punto importante a mencionar dentro de este plan de negocio fue la metodología aplicada para la selección de los proveedores, el cual fue elaborado por un análisis de proveedores, para determinar la mejor calidad, precios, créditos, y tiempos de entrega. La logística será metodológicamente fundamentada mediante un análisis de distribución tomando en cuenta: los costos, tipos de unidad de transporte, y características del servicio.

Por otra parte la metodología aplicada para la estructuración de la organización fue por medio de un análisis de puestos, sueldos y personal necesario para constituir esta organización. A su vez se llevó a cabo una investigación y análisis de los documentos necesarios para lograr la apertura de este negocio mediante un análisis de dependencias gubernamentales.

Y por último el apartado de finanzas quien para recaudar la información necesaria fue necesario un análisis de proveedores, un análisis de supuestos y el desarrollo de diferentes herramientas contables-financieras.

De manera complementaria se muestra en la siguiente (tabla #7) un resumen de la metodología aplicada dentro de los apartados de este plan de negocios hasta el momento:

Tabla 7. Metodología.

Variable	Objeto a observar	Metodología
Mercado		
	Análisis del entorno	Análisis de mercado
	Mercado potencial	Análisis de mercado
	Estimación	Capacidad de producción
Competencia		
	Cantidad de competencia	Investigación documental y Observación (INEGI)
	Tipos de competencia	Investigación documental (INEGI)
	Estimación de competencia	Investigación documental (INEGI)
Proveedor		
	Calidad de los insumos	Análisis de proveedores
	Precio de los insumos	Análisis de proveedores
	Créditos	Análisis de proveedores
	Tiempos de entrega	Análisis de proveedores
Logística		
	Costos	Análisis distribución
	Tipos de unidades de transporte	Análisis distribución
	Características del servicio	Análisis distribución
Organización	Personal	Análisis de personal
	Salarios	Análisis de salarios
	Funciones específicas	Análisis de funciones

Finanzas	Sistema contable	Contratación externa
	Flujo de efectivo	Análisis mediante proyecciones
	Estados financieros	Análisis mediante proyecciones
	Sistema de financiamiento	Análisis de fuentes
Aspecto legales		
	Documentación de apertura	Análisis de dependencias

Capítulo IV Cuerpo del plan de negocios

4.1 Naturaleza del proyecto.

4.1.1 Nombre de la empresa y logo.

A continuación se muestra la denominación social de esta futura empresa, como también su nombre comercial, y logo organizacional. Es importante recordar que esta es una agro empresa, la cual planea sembrar fresas y pimientos morrones, para posteriormente ser comercializados a mercados nacionales.

Denominación Social

Comercializadora Agrícola González S.A de C.V

Nombre comercial

Comercializadora Agro Glez

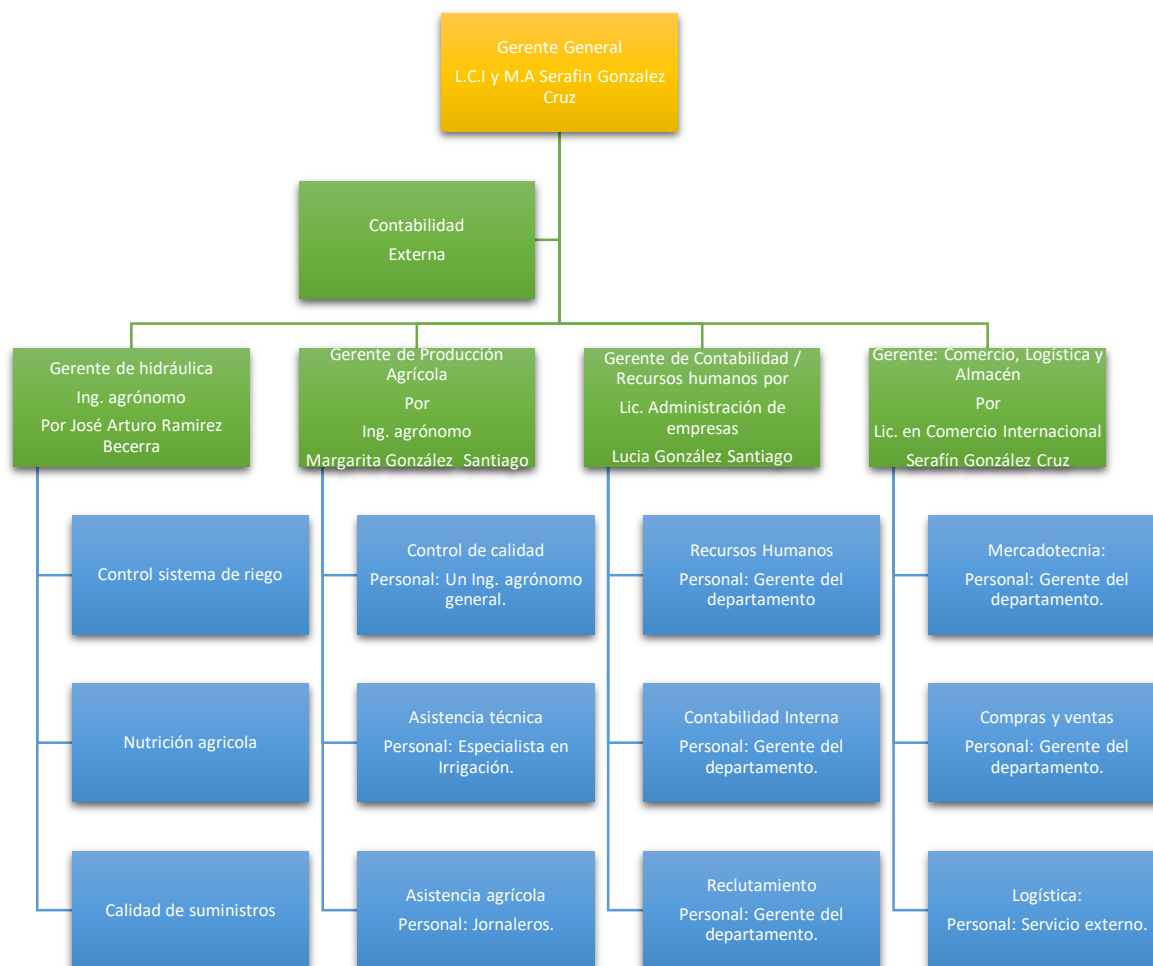
Logo



4.1.2 Descripción de la empresa.

Comercializadora Agro Glez, será una empresa agrícola, que se localizara al sur del municipio de Ensenada, B.C. Sus principales labores serán la producción de fresas y pimientos morrones, utilizando un sistema de riego bajo precisión, ello con el objetivo de disminuir el consumo de agua que la planta necesita, ya que actualmente en esa zona se han registrado sequias, limitando el uso de este insumo, el cual es elemental para llevar acabo su producción agrícola. La empresa tiene planeado llevar a cabo únicamente producción que no dañe el medio ambiente, por lo cual siempre se deben de utilizar proveedores ecológicos. El principal mercado por atender es Tijuana, B.C. sin embargo no se descarta la ampliación de este plan de negocios para nuevos mercados.

Los socios de esta agro empresa está conformado por los siguientes profesionistas: dos ingenieros agrónomos titulado de la UABC y un L. en comercio titulado del CEUX. A continuación en la tabla #8 se muestra el organigrama de esta agro empresa, dentro de este organigrama se lograra apreciar el nombre de los futuros socios, como también su ubicación organizacional dentro de esta empresa.

Tabla 8. Organigrama general de la empresa y organización del recurso humano.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Misión, Visión y Valores de la empresa.

Misión, es el párrafo por medio del cual la organización trasmite dentro y fuera de su entorno su objetivo de ser, ello a su vez permite una distinción ante las demás empresas, algunos aspectos importantes para su elaboración son: corto, claro y conciso.

Visión, es la meta a largo plazo, en el cual logramos apreciar propuestas, los medios que pretende utilizar y el tiempo en que se pretende llevar a cabo esa meta.

Valores, sostienen a la empresa, son aquellos que muestran el significado de una organización, pues regularmente estos califican a sus dirigentes.

- Misión: Cultivar y comercializar productos de calidad, utilizando menos recursos para el cuidado del medio ambiente desde el inicio de esta organización.
- Visión: Mejorar el sistema de productividad mediante tecnificación más sofisticada para el año 2022.
- Valores: Respeto, Tolerancia, Equidad, Responsabilidad, y honestidad.

4.1.4 Objetivo de la empresa.

Los siguientes objetivos son a corto y mediano plazo los cuales no deben de exceder a más de 4 años una vez la empresa inicie funciones:

El objetivo de la comercializadora Agro Glez, es producir fresas y pimientos morrones, mediante un sistema tecnificado de riego en precisión. El cual permitirá competir en el mercado en cuestión de calidad, precio y volumen. Además de que será un sistema ecológico que apoyara a disminuir la contaminación en suelos, aire, mares y ríos.

Comercializar los productos por cuenta de la misma empresa, se hará notorio en los costos de logística, ya que esta empresa no pretende utilizar un intermediario para su comercialización. Dando como resultado un mayor margen de utilidad.

Utilizar todo aquel apoyo que vaya dirigido al sector primario; localizar y aplicar para créditos privados y públicos, como también recursos agrícolas para el desarrollo del sector primario, consideraciones especiales en el aspecto fiscal. Esos son algunos ejemplos, los cuales se encuentran en constante modificaciones o en desarrollo.

A continuación se muestra los objetivos a largo plazo, los cuales se proyectan de 5 a 8 años:

Certificar a la empresa como exportadora de fresas y diversas hortalizas, teniendo como mercado Japón, Canadá, Alemania y Estados Unidos. Aprovechando los tratados comerciales entre dichos países, los cuales han sido muy flexibles con todo lo relacionado a lo agropecuario.

Construir nuestra propia cadena de logística, mediante diferentes tipos de unidades pero sobre todo con refrigeración, certificar a la empresa para realizar trasbordos logísticos a Estados Unidos y Canadá.

Desarrollar una agroindustria, la cual tenga como objetivo procesar todas aquellas mermas que esta y otras empresas similares generen, ejemplos de los productos agros industrializados son: Fresas a mermeladas, tomates a salsas, preparados de hortalizas, etc. Lo cual implicaría una derrama de trabajo en la región del valle de San Quintín.

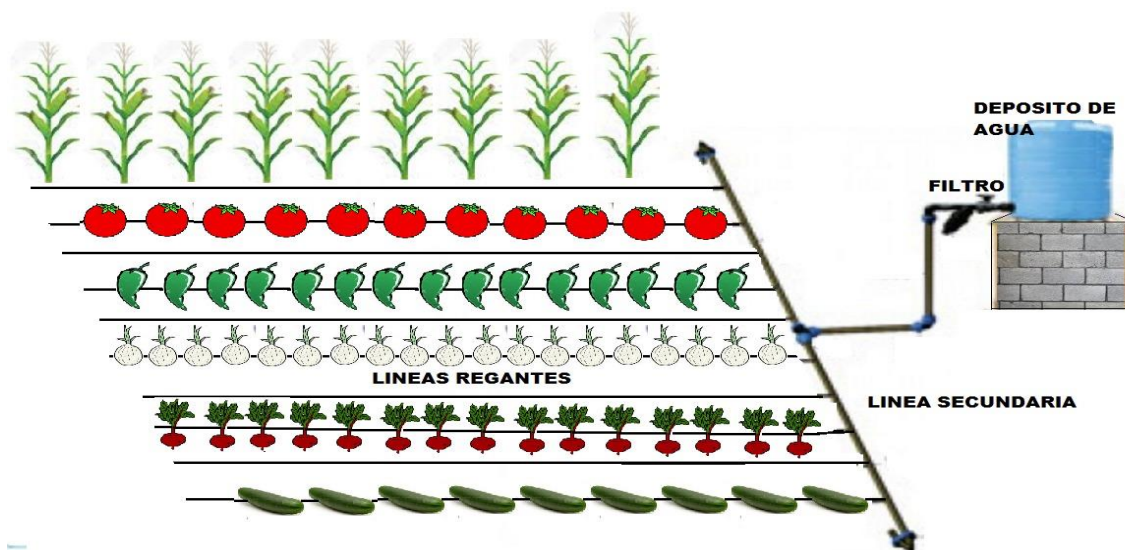
4.1.5 Valores agregados o Ventajas competitivas.

De acuerdo con Michel Porter, en su libro de ventaja competitiva menciona que la ventaja competitiva es el valor diferencial que una organización o empresa agrega a un producto o servicio que ofrece a sus clientes. En otras palabras agregar cualquier distintiva a un producto o servicio por parte de la empresa es considerado ventaja competitiva (Magretta, 2017).

Para el desarrollo de este plan de negocio se tiene contemplado agregar valor agregado mediante el sistema de riego en precisión que se pretende adquirir. A continuación de muestra en la siguiente tabla su composición.

Este sistema de riego también es conocido por el riego a goteo, el método más eficiente en suministro de agua y nutrientes al cultivo. Caracterizado por suministrar los recursos de agua y nutrientes de manera directa a la zona radicular del cultivo, utilizando la cantidad correcta en el momento indicado. En otras palabras cada planta recibe las porciones necesarias, cuando lo necesita para desarrollarse de manera óptima, (NETAFIM, 2019).

Imagen: Esquema general de un sistema de riego por goteo sencillo.



Fuente: NETAFIM (2019).

4.1.6 Análisis de la industria o el sector.

El sector al que pertenece este plan de negocios o empresa, es el sector primario, de acuerdo a Actividades Económicas (2018), el sector primario, abarca todas las actividades, labores y prácticas enfocadas en la extracción de recursos provenientes del medio ambiente. Ejemplo de ello:

- ✓ Actividades agrícolas.
- ✓ Actividades mineras.
- ✓ Actividades pecuarias.
- ✓ Actividades pesqueras.
- ✓ Actividades de silvicultura.
- ✓ Actividades de caza.

Cabe mencionar que gran parte de los productos que se obtienen del sector primario son utilizados como insumos en agroindustrias, que finalmente también pueden ser comercializados por el sector terciario. Sin embargo para los consumidores puede ser considerado como un producto final y no como un insumo necesariamente.

Una vez conocido al sector al que pertenece esta agro empresa procedemos a explicarles la situación actual de este sector en nuestro país, México.

La producción agropecuaria mundial ha mostrado un notable crecimiento, además se proyecta a mantener esa misma tendencia. Este sector durante el periodo 1991-2013 mantuvo un crecimiento alrededor del 5.5% anualmente, y que además en el 2013 alcanzó un valor de 57.1 billones de dólares (Martínez, Salgado, Vázquez, 2017).

De acuerdo con la pagina oficial de FAO (2013), entre el 2006 y 2016 el comercio mundial de agricultura creció al triple, México se incorporó entre los 10 principales importadores agrícolas, como también entre los primeros 10 en exportar productos agrícolas.

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2017), en su informe del índice de competitividad internacional 2017, que México en términos generales se encuentra entre los países menos competitivos a nivel internacional. Los resultados del medio ambiente, son al cual pertenece esta agro empresa, y de acuerdo al IMCO, en medio ambiente México mejoro su posición mundial colocándose en la posición 34. Las fortalezas que destaco el sector primario fueron el uso de fertilizantes en la agricultura y una disminución en su porcentaje de superficie forestal perdida.

El servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) 2019, informo que de acuerdo a datos estadísticos México logró superar 1.1 billones de pesos en productos obtenidos del campo y aguas, también mencionan que todas las actividades agrícolas en conjunto aportaron 92 de cada 100 toneladas de producción agropecuaria y pesquera del país, es importante mencionar que de acuerdo a esta misma publicación, la región centro occidente genero mayor producción con 84.2 millones de toneladas, y que de esos estados los más relevantes fueron Jalisco, Durango, Coahuila, Veracruz, Puebla, y Guanajuato entidades que en conjunto producen más de 1 millón 200 mil toneladas, por último en el año 2018 la agricultura mexicana incremento 415 toneladas más con respecto al año anterior.

En resumen logramos apreciar que México si es reconocido mundialmente por su producción agropecuaria, y que de acuerdo a la FAO (2018), México se encuentra entre en la posición 11 a nivel mundial.

México cuenta con una gran variedad de climas, suelos, y culturas, como consecuencia de ello se pueden cultivar diferentes variedades de frutos, hortalizas, semillas flores, etc. Según datos

obtenidos por FAO, 2018 en México no existe un número concreto de la cantidad de jornaleros agrícolas, se reporta que existen alrededor de 3.9 millones de jornaleros en el país, sin embargo la cifra no es segura ya que México no cuenta con un sistema para contabilizar aquellos jornaleros que con frecuencia se mueven de estado en busca de nuevas cosechas, algunos datos importantes de los jornaleros agrícolas son:

- Alrededor del 90% de los jornaleros mexicanos no cuenta con seguro social, no reciben aguinaldo, no tienen vacaciones con goce de sueldo y además están sin contratos laborales fijos.
- El grado académico promedio de los jornaleros agrícola es primaria trunca, alrededor de 5.9 años, el 24% de la población no habla español, habla una lengua indígena.
- Gran parte de los jornaleros radican en el área de Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Puebla y Veracruz.
- Los jornaleros generan en promedio 18.5 pesos por hora laborada.

4.1.7 Productos o Servicios

Las fresas y los pimientos morrones serán los principales productos de esta empresa, los cuales serán producidos durante una sola temporada al año, ello debido a las condiciones climatológicas. A continuación se presenta en la tabla #9 una lista de los productos que se han tomado a consideración para llevar a cabo su producción.

Tabla 9. Productos a producir.

Productos Agrícolas	
Fragarias (Fresas)	
Pimiento Morrón	

Fuente: elaboración propia con imágenes recuperadas de internet.

4.2 El mercado.

4.2.1 Estudio de mercado.

Entendemos por estudio de mercado como la herramienta que consiste en reunir, planificar, analizar, y comunicar de manera sistemática los datos más importantes obtenidos en la investigación (Kotler, Bloom y Hayes, 2004). El propósito de este apartado será brindarles un panorama amplio de cómo se encuentre el mercado desde dos puntos diferentes los cuales se explican a continuación:

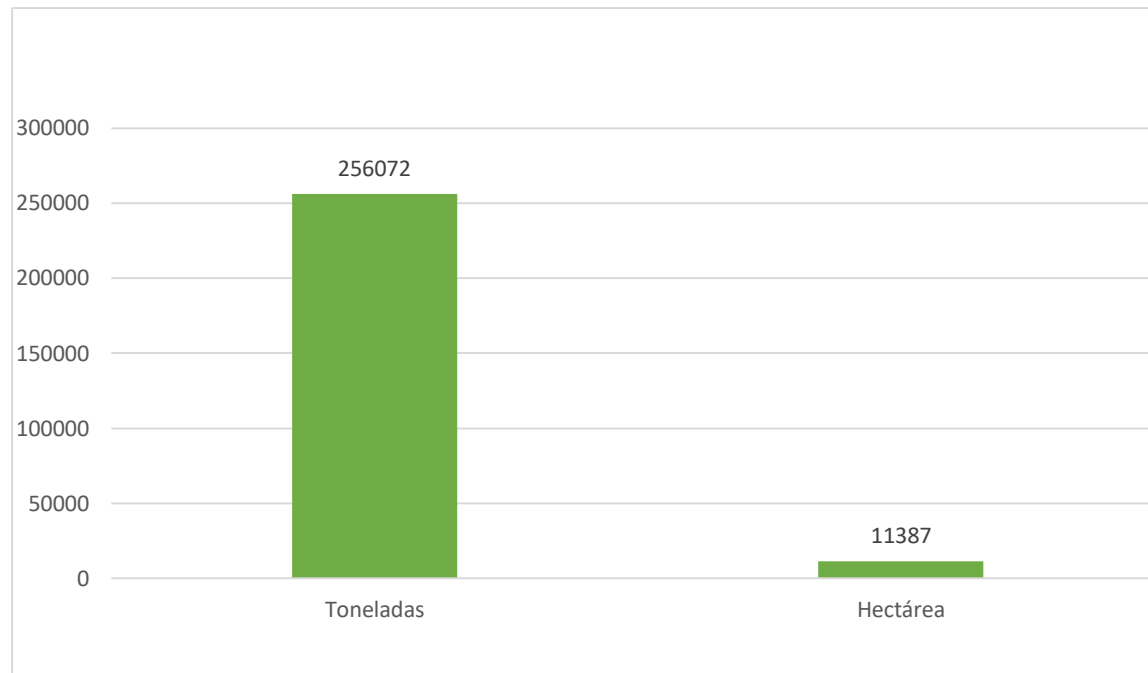
El primer estudio de mercado será dirigido en base a la capacidad de producción de esta empresa, por lo cual se aplicara una investigación documental, utilizando datos de públicos de órganos como: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Secretaria de Fomento Agropecuario, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), Gobierno del Estado de Baja California, Secretaria de

Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA), y el uso de los datos de las Expectativas Agroalimentarias 2019. Es necesario identificar a todos aquellos proveedores de productos y servicios que harán posible realizar el cultivo de esta empresa, como también entender el proceso de siembra y cosecha de este producto.

El segundo enfoque va dirigido al estudio de comercialización al por mayor de este producto. Es importante mencionar que nuestro mercado meta es Tijuana B.C, por lo cual este estudio será dirigido a esa zona. El objetivo será identificar todos aquellos posibles compradores al por mayor en la ciudad de Tijuana.

4.2.1.1 Productividad de la fresa y pimiento morrón en México.

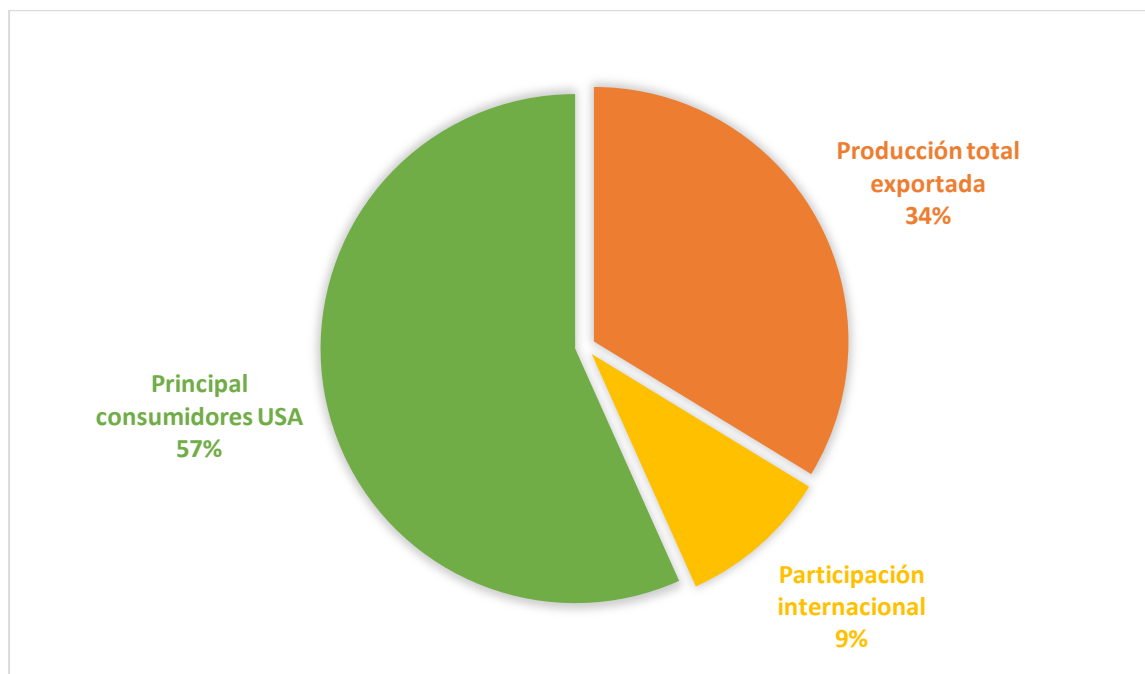
De acuerdo con datos de INEGI (2017), indican que durante el ciclo de producción de la fresa en 2017, fueron sembradas a cielo abierto un total de 11,387 hectáreas en toda la república Mexicana, los estados destacados en la producción de fresa son: Michoacán, Baja California, Baja California sur, Sinaloa, México, Jalisco y Guanajuato. Por otra parte la recolección de fresa a cielo abierto fue de aproximadamente 256,072 toneladas durante el mismo periodo (ver tabla #10).

Tabla 10. Hectáreas sembradas y Toneladas recolectadas durante el año 2017, en México.

Fuente: INEGI (2017).

Por otra parte de acuerdo a SAGARPA (2017), menciona que el 52.21% de la producción total de fresa es exportado al extranjero. Logrando colocar a México como el tercer proveedor más importante de este producto a nivel internacional con una participación del 14.83% del valor de las exportaciones. Y que tan solo el mercado Estadounidense consume el 87.79 % de la producción dirigida a la exportación.

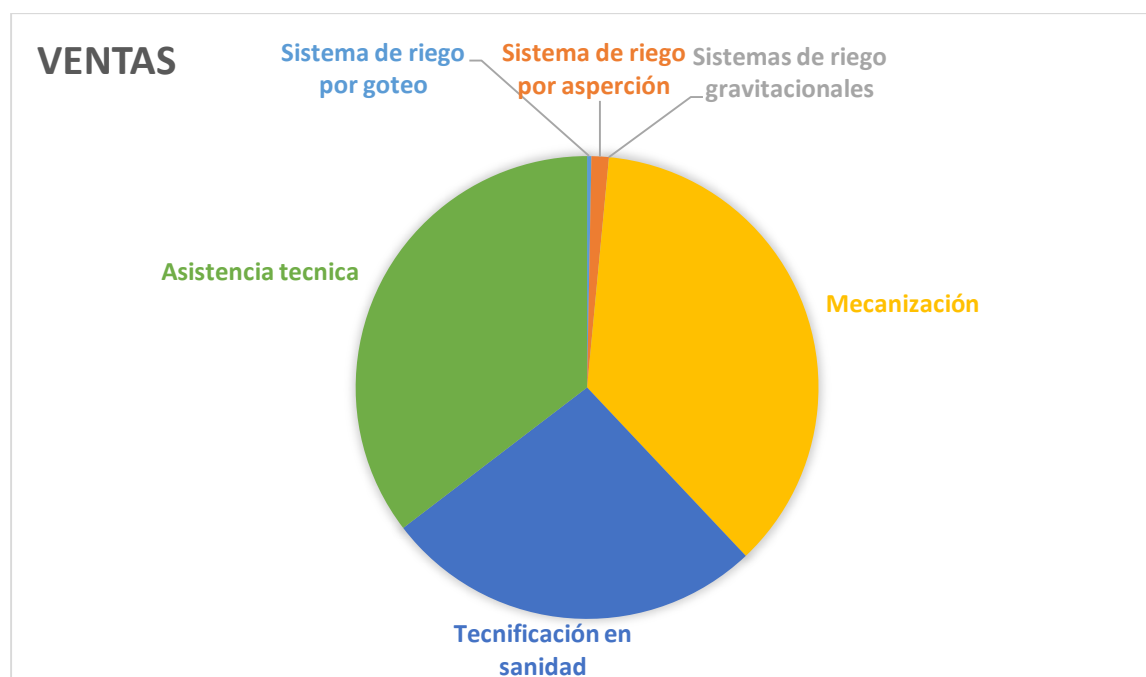
Tabla 11. Competitividad de México en producción de fresa 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SAGARPA (2017).

Es importante mencionar que durante el periodo 2016 de siembra de fresa solo un 0.74 % utilizaron sistemas de riego por goteo, 3.54% riego por aspersión, 2.98 % modos gravitacionales, 0.01% por bombeo. Y que de acuerdo a los datos el 89.78% de la superficie utilizada en siembra se encontró mecanizada, el 65.63% enfocaron tecnología a la parte de sanidad y que el 87.14% fueron asistidos técnicamente ver tabla #12(SIAP, 2017).

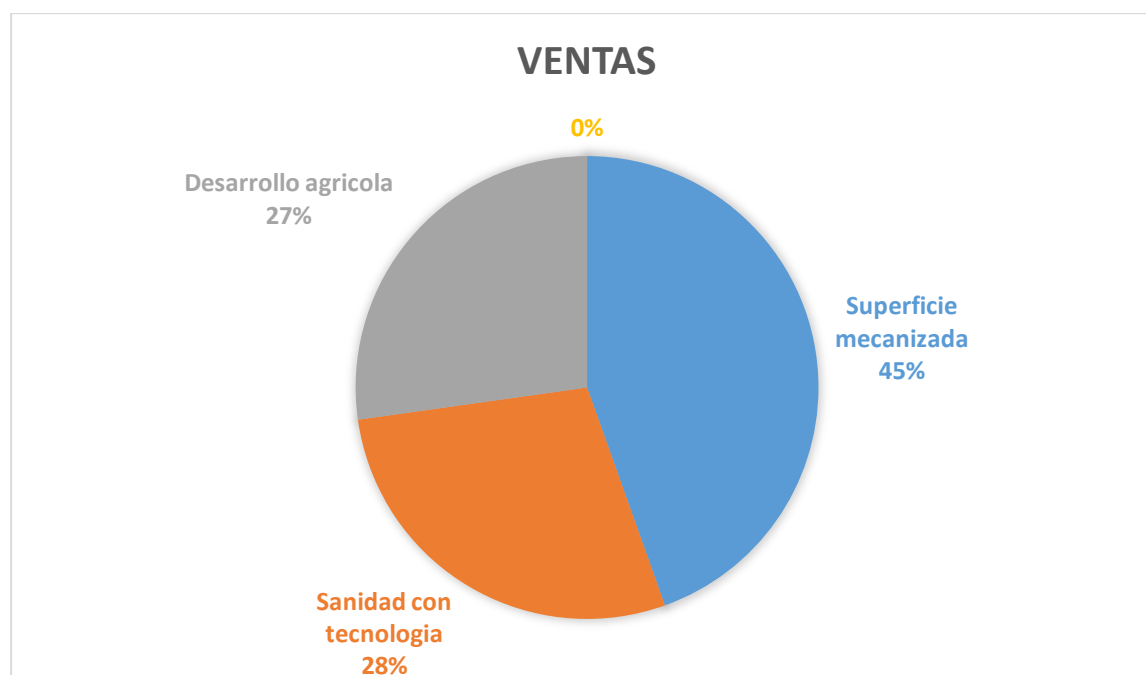
Tabla 12. Sistemas agrícolas aplicados en México.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIAP (2017).

De acuerdo con INEGI (2017), existen alrededor de 17,388 unidades económicas que realizan agricultura protegida, y 3.5% del PIB agrícola nacional es obtenido de la siembra y cosecha de pimientos y chiles, durante el ciclo 2017 en México fueron sembradas alrededor de 173,000 hectáreas de pimientos, de lo cual se obtuvieron alrededor de 1, 985,222 toneladas.

Es importante mencionar que de acuerdo con SAGARPA (2017), el 92.6% de los productores de pimientos en México, utiliza una superficie mecanizada, 58.7% desarrollo en tecnología de la sanidad vegetal, 56.6% con asistencia de desarrollo agrícola, un 0.32% utiliza un sistema de riego por gravedad, 0.58% por bombeo, y 9.64% por goteo, ver tabla #13.

Tabla 13. Tecnificación del pimiento morrón en México.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de SAGARPA (2017).

De acuerdo con Seminis (2018), los principales estados en producir pimientos y chiles son Guanajuato, Jalisco, Querétaro, Durango, y Coahuila, y que de acuerdo con sus datos el 87% del consumo de pimientos y chiles en Estados Unidos son provenientes de México, convirtiéndose en el principal socio comercial de este producto.

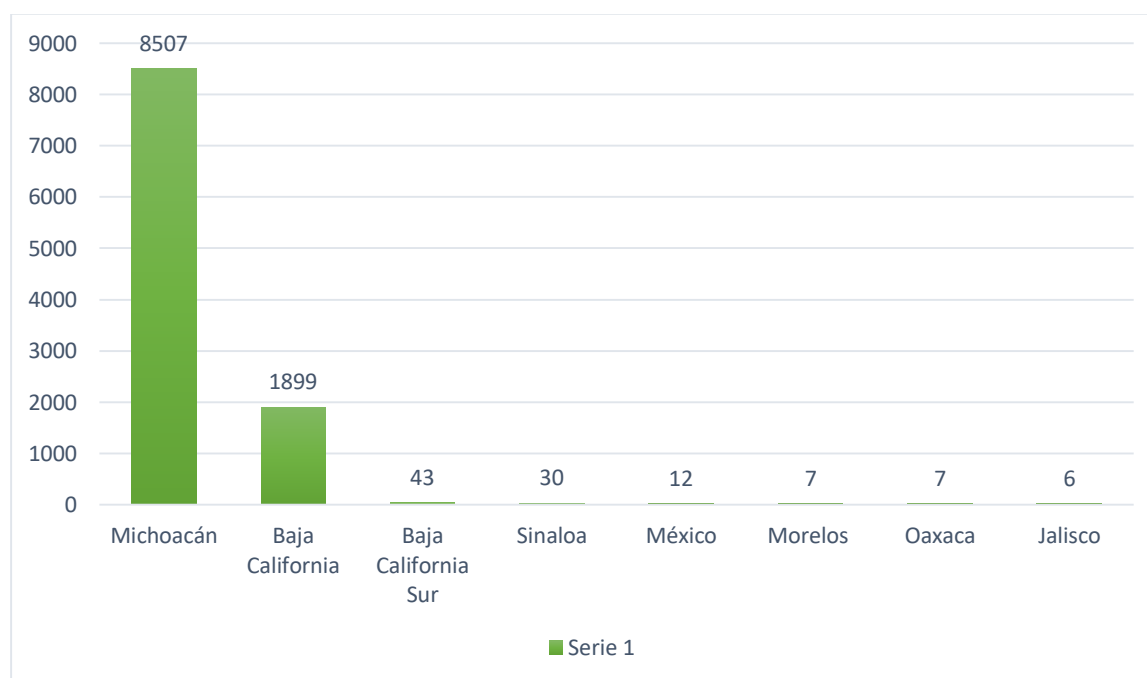
4.2.1.2 Productividad de la fresa y pimiento morrón en el Valle de San Quintín.

Fresas

De acuerdo con datos obtenidos de SIAP (2019), durante el periodo 2018 Otoño- Invierno Baja California sembró alrededor de 1,899 hectáreas, de las cuales gran parte son sembradas en el Valle de San Quintín, durante ese mismo periodo se logró recolectar alrededor de 115,771 toneladas de

fresa, otorgando alrededor de 60 toneladas de fresa por hectárea. A continuación en la tabla #14 se presentan de una manera gráfica los datos obtenidos.

Tabla 14. Principales Estados con superficie sembrada (HA), Durante el Periodo Otoño-Invierno 2018 en México.

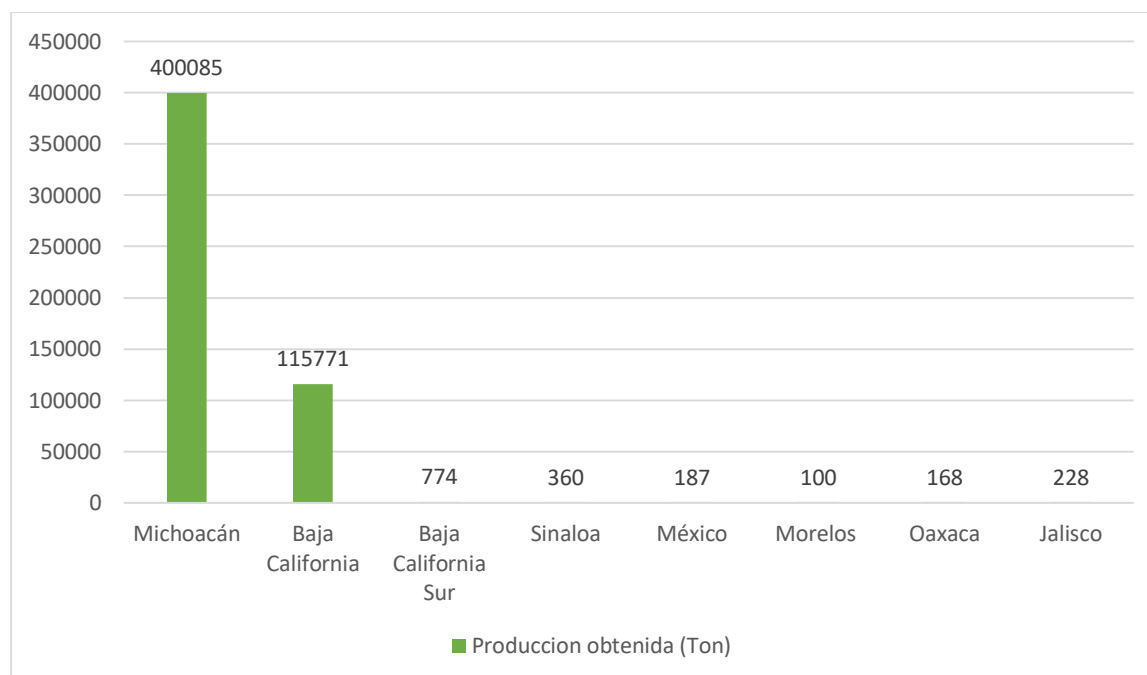


Fuente: SIAP (2019).

Se logra apreciar que Michoacán es el mayor estado con superficie sembrada durante el periodo Otoño-Invierno 2018 con alrededor de 8,507 hectáreas, después lo sigue Baja California con 1,899

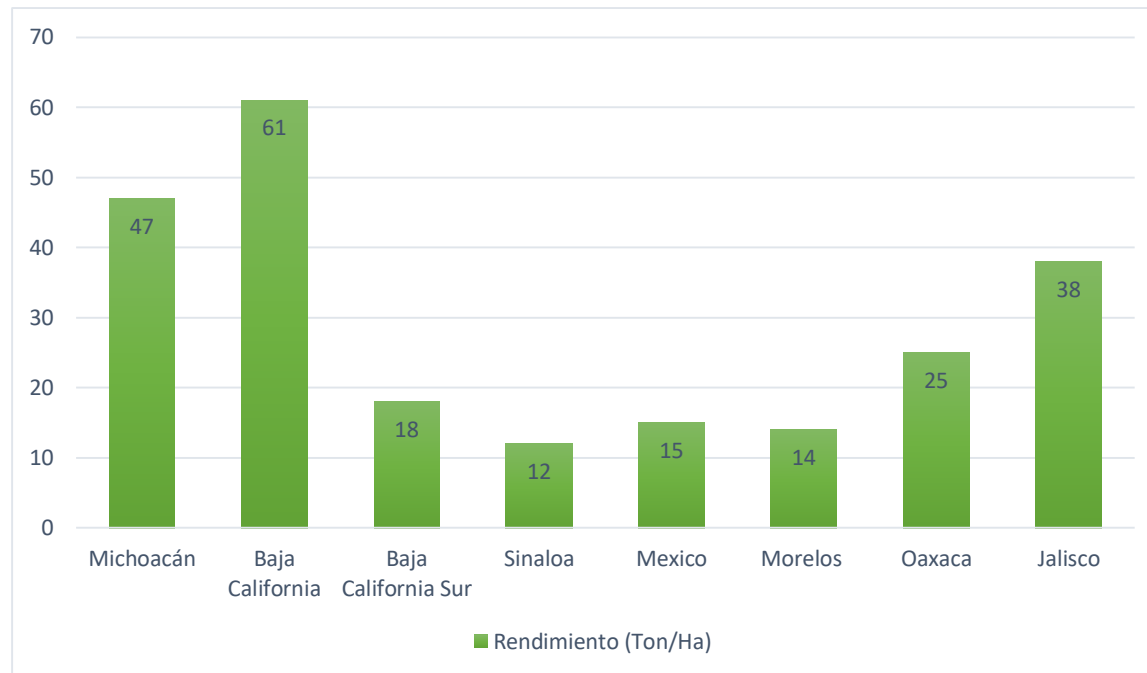
hectáreas sembradas. Notándose una participación mínima de estados como: Baja California Sur, Sinaloa, México, Morelos, Oaxaca y Jalisco, ver tabla # 15.

Tabla 15. Producción obtenida (Ton), durante el periodo Otoño-Invierno 2018.



Fuente: SIAP (2019).

También se logra apreciar que en cuestión de producción durante el periodo Otoño-Invierno 2018, Michoacán logro obtener alrededor de 400,085 toneladas de fresa, seguido por Baja California con 115,771 toneladas. Por otra parte se logra apreciar participación de otros estados en la república, los cuales no muy pocos significativos, ver tabla #16.

Tabla 16. Rendimiento (Ton/Ha), Periodo Otoño-Invierno 2018.

Fuente: SIAP (2019).

Por otra parte logramos apreciar que en cuestión de rendimiento sobre tonelada recolectada por hectárea durante el periodo Otoño-Invierno 2018, Baja California logro obtener un mayor posicionamiento, seguido por Michoacán y Jalisco

En conclusión se reconoce que Baja California no es el principal productos de fresa en el país, pero sí de la zona noroeste del país. Alrededor de 1,899 hectáreas sembradas en el municipio de Ensenada fueron registradas durante el periodo mencionado, obteniendo una producción de 115,771 toneladas. Mostrando un mayor rendimiento por cada hectárea sembrada que todos los estados de la república Mexicana.

Pimiento morrón

El pimiento morrón no se encuentra entro los diez principales productos de Baja California, lo cual lo consideramos una ventaja por la poca cantidad de oferta que existe en el mercado. De acuerdo con SEFOA (2017), en baja California existen alrededor de 3,935 hectáreas como agricultura

protegida, que los principales productos agrícolas producidos en el Estado son: tomate, trigo, fresa, *berries*, alfalfa, dátil, algodón, esparrago, cilantro, y pepino.

4.2.1.3 Localización de proveedores agrícolas en el Valle de San Quintín.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019), en el país existen alrededor de 961 negocios relacionados con la agricultura, de los cuales alrededor de 19 establecimientos son localizados en el Estado de Baja California, por otra parte es importante recordar que la localización de esta agro empresa será dentro del municipio de Ensenada B.C. de acuerdo con DENUE, dentro de este municipio existen alrededor de 13 establecimientos relacionados con servicios agrícolas, algunos de los giros y empresas más comunes se pueden apreciar en la tabla #17.

Tabla 17. Proveedores agrícolas.

Artículos	Proveedores
✓ Maquinaria e implementos agrícolas.	
✓ Biotecnología agrícola.	
✓ Empaque y embalaje agrícola.	

	 <p>Smurfit Kappa</p>  <p>AGRO PACK[®] DEL CAMPO A SU CAJA[®]</p>
<p>✓ Equipo de protección, sanidad e inocuidad agrícola.</p>	 <p>SANICHEM LATINOAMERICA</p>  <p>Moga</p>
<p>✓ Equipos de medición agrícola.</p>	 <p>BASCULAS</p>

<p>✓ Fertilizantes orgánicos.</p>	 <p>AGRORGÁNICOS —NACIONALES—</p>  <p>Mar y Tierra® Fertilizantes Orgánicos</p>
<p>✓ Agroquímicos, abonos, y sustratos agrícolas.</p>	 <p>Quimical® PROTECCIÓN DE CULTIVOS</p>  <p>AGRI nova SCIENCE</p>
<p>✓ Nutrición vegetal.</p>	 <p>bioagro Amigos de la Vida</p>  <p>AGROIN® BAJA AGRO INTERNATIONAL</p>

<p>✓ Insumos agrícolas.</p>	 
<p>✓ Invernaderos, plásticos, y textiles agrícolas.</p>	 
<p>✓ Laboratorios agrícolas.</p>	
<p>✓ Logística.</p>	

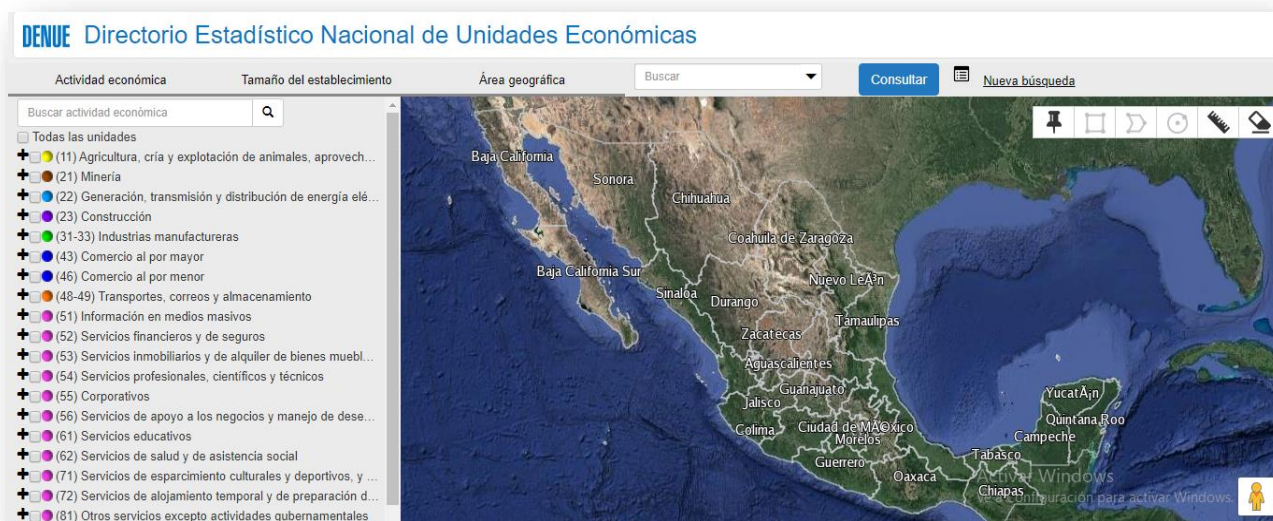
	 
<p>✓ Plántulas.</p>	 
<p>✓ Plásticos agrícolas.</p>	 

<p>✓ Refrigeración y equipo de enfriamiento.</p>	 
<p>✓ Semillas, granos, y forrajes.</p>	 
<p>✓ Sistema de riego, tratamiento de agua y tubería agrícola.</p>	 
<p>✓ Tecnología y software.</p>	



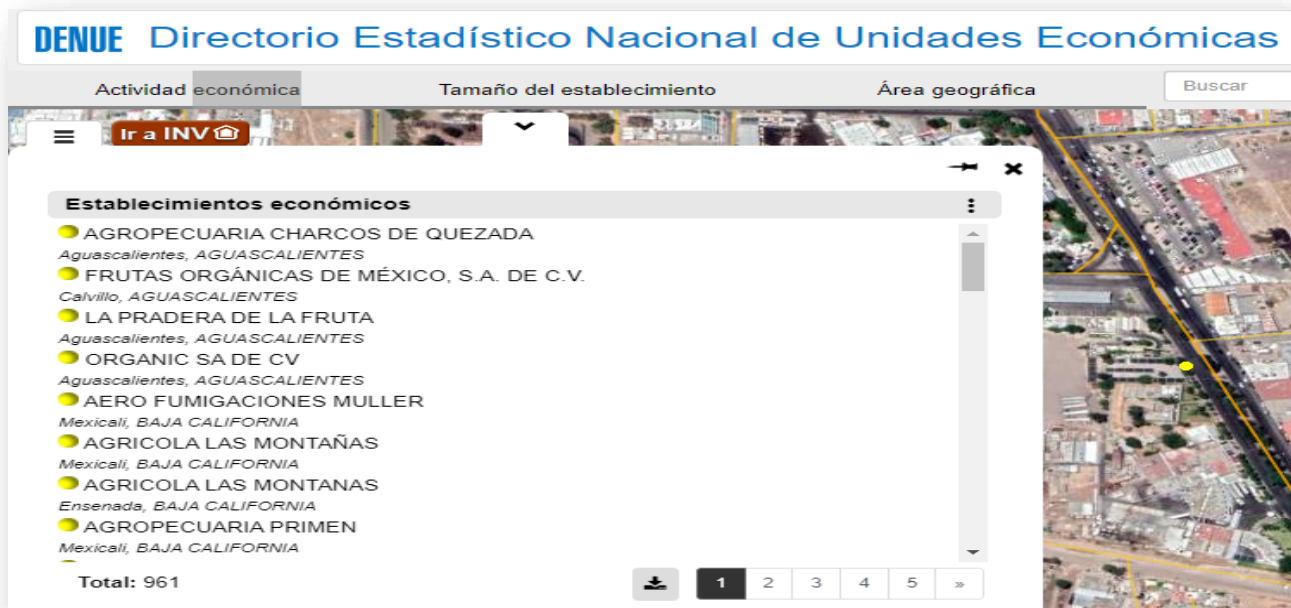
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de DENU (2019), y Agro Baja (2019).

Imagen: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.



Fuente: DENU (2019).

Imagen: Establecimientos económicos relacionados con la agricultura en Baja California.



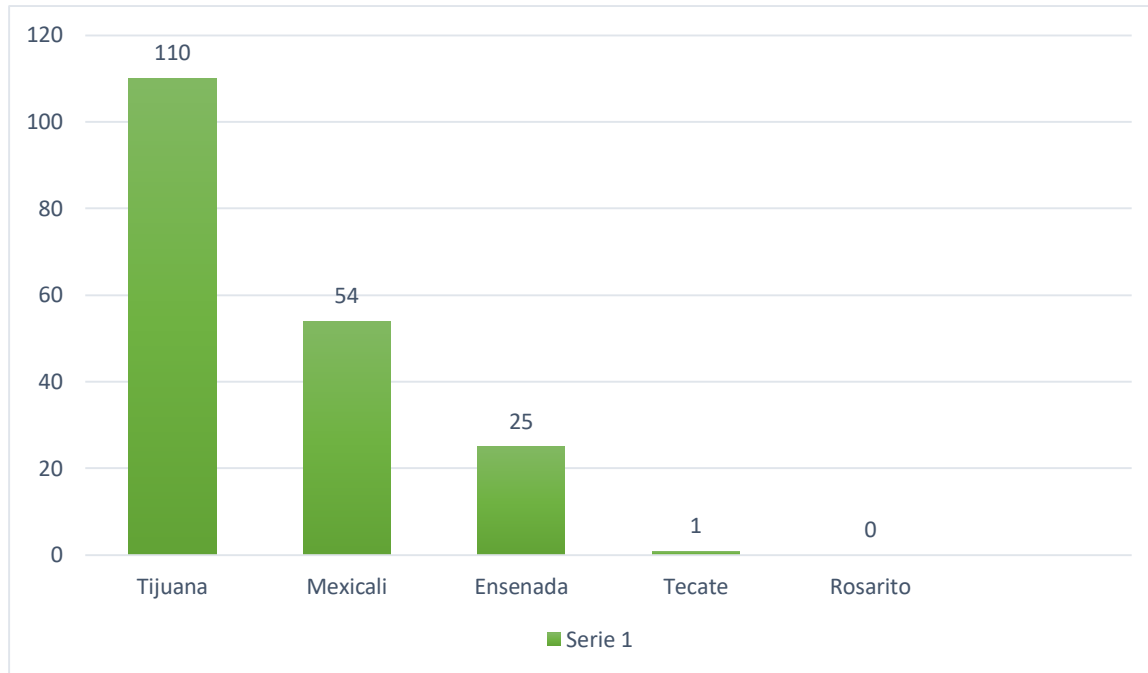
Fuente: DENUÉ (2019).

4.2.1.4 Localización de la demanda en Tijuana B.C.

De acuerdo con datos obtenidos en DENUÉ (2019), en todo México están registrado alrededor de 7,295 establecimientos dedicados al comercio al por mayor de frutas y verduras, es importante recordar que nuestro mercado meta se encuentra en el Estado de Baja California, en la ciudad de Tijuana.

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en México.

Tabla 18. Establecimientos a la venta al por mayor de frutas y verduras.



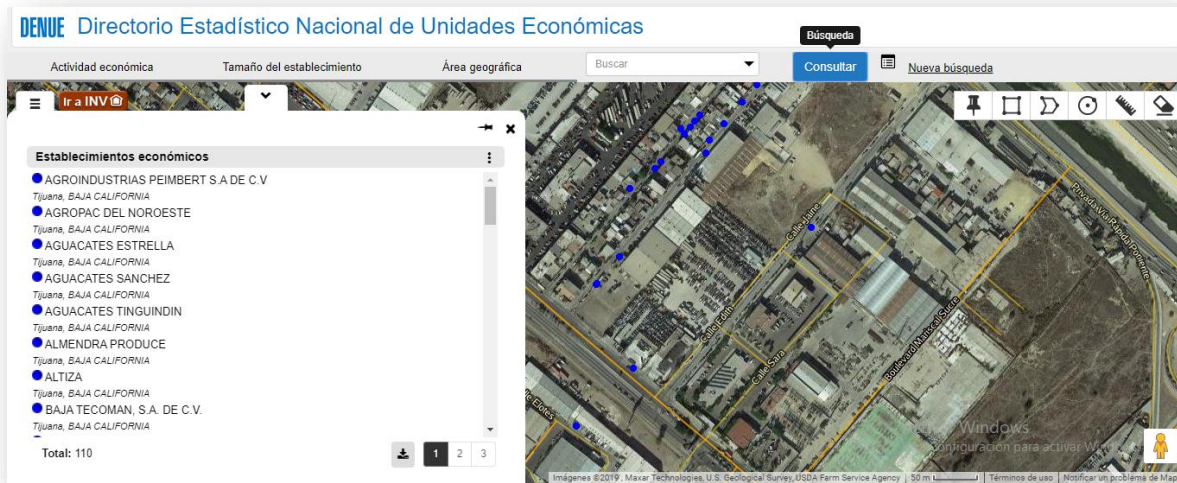
Fuente: DENE (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Baja California.



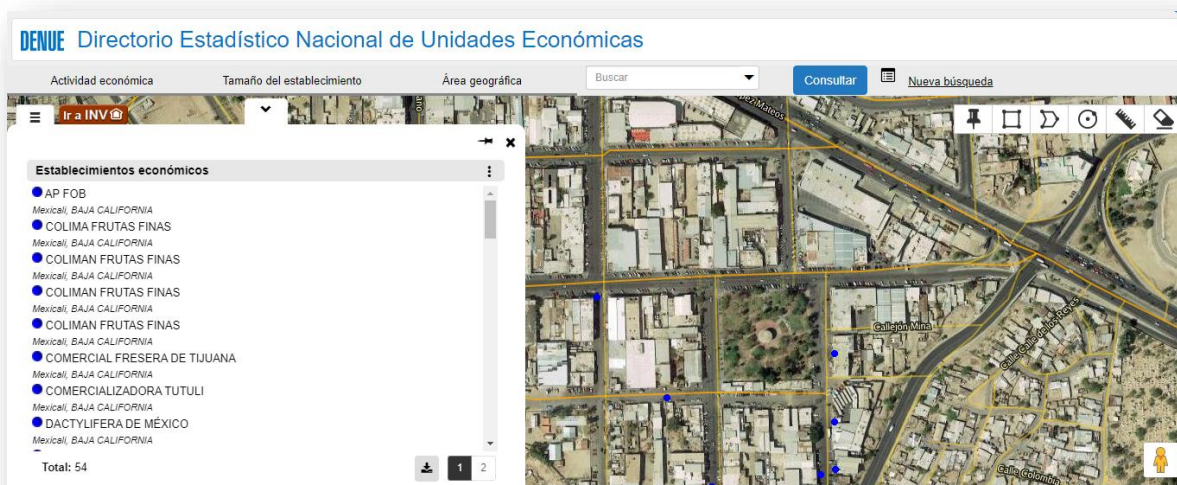
Fuente: DENE (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Tijuana.



Fuente: DENU (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Mexicali.



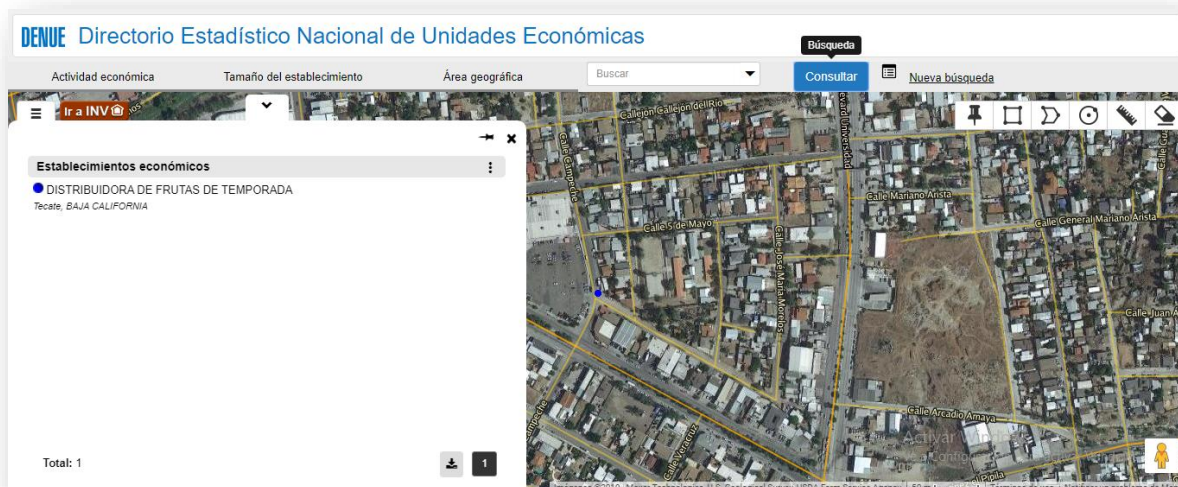
Fuente: DENU (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Ensenada.



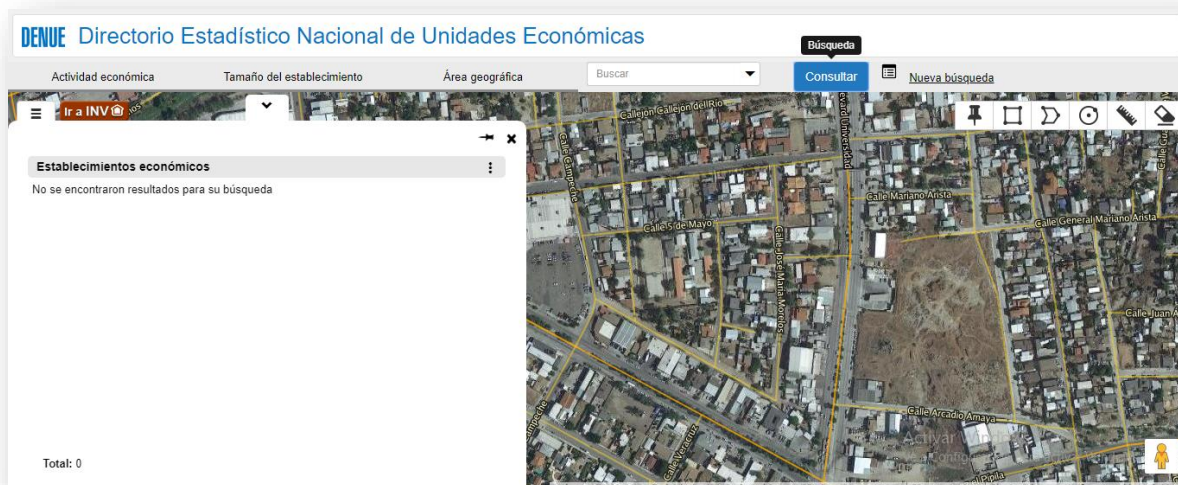
Fuente: DENUE (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Tecate.



Fuente: DENU (2019).

Imagen: Establecimientos de comercio al por mayor de frutas y verduras en Rosarito.



Fuente: DENU (2019).

Una vez analizado la demanda nacional, estatal, y municipal, se confirma que Tijuana es el municipio con mayor demanda de frutar y verduras al por mayor. Los establecimientos destacados por adquirir grandes compras son: el mercado de abastos de Tijuana, Mercado Hidalgo, y cadenas de súper mercados como Florido, y Calimax. También es importante mencionar que de acuerdo con INEGI (2015), Tijuana es el municipio con mayor números de habitantes en el estado, llegando alrededor de 1, 641,570 habitantes, de las cuales el 49.8% son hombres y el 50.2 % son mujeres.

4.2.2 Distribución y puntos de venta.

La distribución o logística en este caso será mediante unidades de transporte terrestre, adecuados con refrigeración especial para productos perecederos agrícolas. Para ello a continuación se muestra todas aquellas empresas prestadoras de servicios logísticos que se encuentran en la región y la ruta logística a utilizar.

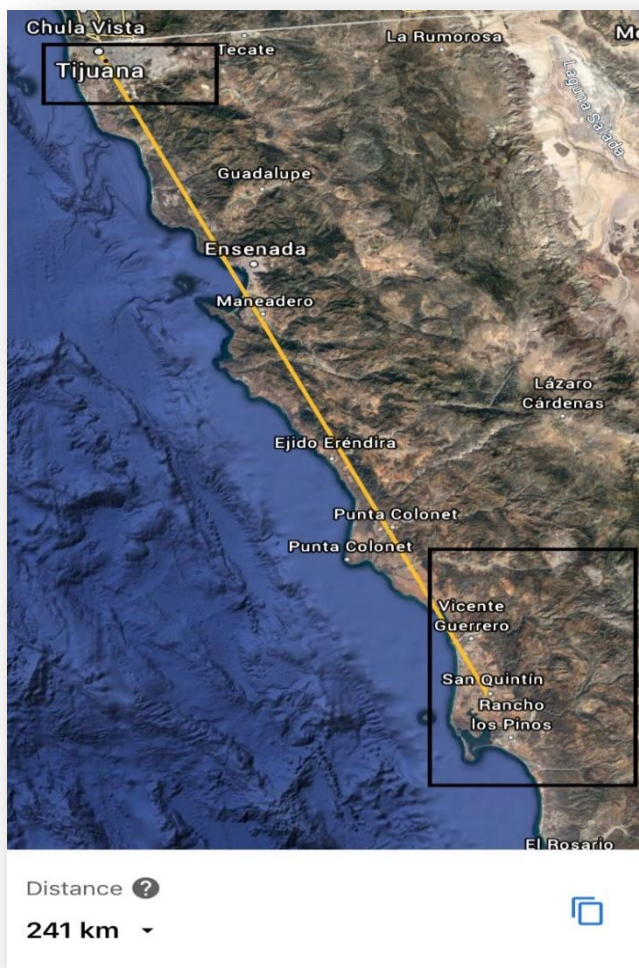
Imagen: Unidad de logística, adaptada con refrigeración para productos perecederos agrícolas.



Fuente: Recuperado de internet.

Es importante mencionar que la ruta logística a utilizar será del valle de San Quintín a la ciudad de Tijuana, lo cual se hará mediante una logística terrestre, utilizando unidades de transporte con una ventilación fresca. A continuación se muestra la ruta mediante información satelital obtenida de Google Earth 2019; el trayecto del Valle de San Quintín a la ciudad de Tijuana tiene una longitud de 241 km, conectados por la carretera transpeninsular o también conocida como la carretera Federal 1 la cual cuenta con una longitud total de 1711 km, cruzando entre el estado de Baja California y Baja California Sur. Se muestra a continuación una imagen satelital.

Imagen: Ruta de distribución del producto.



Fuente: GoogleEarth(2019).

De acuerdo con DENU (2019), dentro del apartado económico “Auto transporte de carga” existen alrededor de 422 establecimientos dedicados al giro de la logística terrestre en Baja California, los cuales serán contemplados en caso de ser necesario sus servicios, es importante mencionar que este plan de negocios contemplara la adquisición de una unidad de transporte con las especificaciones ya antes mencionadas.

Imagen: Establecimientos de autotransporte de carga en Baja California.



Fuente: DENU (2019).

Por otra parte identificaremos de manera específica nuestros puntos de venta ubicados en la ciudad de Tijuana, ello con base a los datos obtenidos en el apartado de estudio de mercado, en el cual analizamos las zonas idóneas para lograr de manera correcta y eficiente la producción de fresas, como también se hizo un análisis de las empresas proveedoras de insumos y servicios agrícolas en la región y por último un análisis de la demanda, es importante mencionar que dentro de este análisis en particular se logró identificar que la ciudad de Tijuana es la ciudad con más número de demandantes al por mayor de nuestro producto, como también se logró identificar que en todo el

estado de Baja California, Tijuana es la ciudad con mayor número de población, lo cual también es considerado una demanda favorable para esta agro empresa.

Nuestro producto ira enfocado al mercado de abastos, el cual cuenta con un gran porcentaje de los compradores al por mayor en la ciudad de Tijuana, dando un total de 52 establecimientos comercializando productos nacionales e internacionales (DENUE, 2019).

Imagen: Imagen satelital de la mercado de abastos de Tijuana.



Fuente: DENUE (2019).

Imagen: Cantidad de comercios al por mayor de frutas y verduras frescas en la mercado de abastos de Tijuana.



Fuente: DENUE (2019).

De acuerdo con datos obtenidos de INEGI (2015), Tijuana es el municipio con mayor número de habitantes en el estado de Baja California, con un aproximado de 1, 641,570 personas. Además es importante mencionar que de acuerdo con los datos ya explicados anteriormente el municipio de Rosarito no cuenta con una oferta alta de venta al por mayor de frutas y legumbres por lo cual para obtener sus insumos es necesario se trasladen a la ciudad de Tijuana, siendo el mercado de abastos el más adecuado por la variedad de productos y precios. Sumando la población de Tijuana y Rosarito dan más de 2 millones de habitantes, los cuales desde la perspectiva de la empresa son vistos como demanda tentativa, ver tabla # 19.

Tabla 19. Habitantes por municipios en el Estado de Baja California.

Clave del municipio	Municipio	Habitantes (año 2015)
001	Ensenada	486 639
002	Mexicali	988 417
003	Tecate	102 406
004	Tijuana	1 641 570
005	Playas de Rosarito	96 734

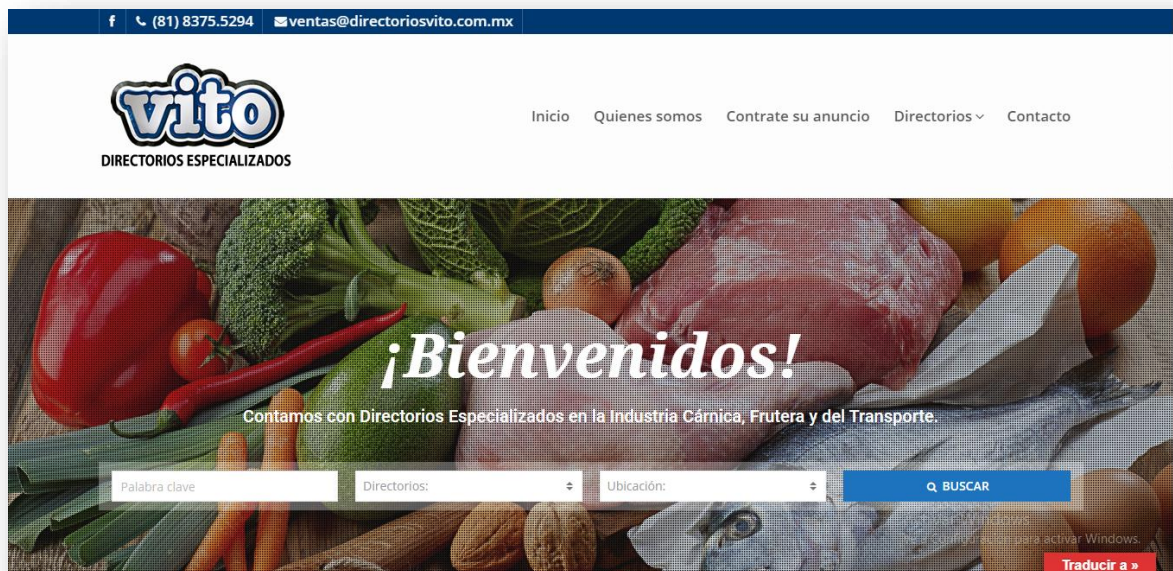
Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal (2015).

4.2.3 Estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación o promoción que esta agro empresa tiene planeado utilizar son herramientas virtuales, los cuales son explicados a continuación:

Publicidad por medio de VITO Directorio Especializado, dentro de él se encuentra el directorio frutero, el cual cuenta con una gran gama de compradores, vendedores y productores y servicios relacionados con lo agropecuario del país.

Imagen: Página oficial de VITO Directorios Especializados.



Fuente: VITO, (2019).

Otro medio de comunicación será la plataforma SMATTCOM, conocida como la nueva forma de comercializar productos frescos y procesados del campo. Con esta plataforma puedes localizar de manera sencilla a interesados en comprar o vender productos agrícolas. Como también te permite conocer información actualizada de precios en tiempo real. Cuentan con una aplicación para teléfonos móviles, la cual te permite comunicarte de manera instantánea, abriendo la oportunidad de negociación a través de ese medio sofisticado. La privacidad es algo muy relevante que SMATTCOM ha tomado en cuenta, por lo cual su política de privacidad es amplia y rigurosa (SMATTCOM, 2019).

Imagen: Plataforma virtual SMATTCOM.



Fuente: SMATTCOM (2019).

4.2.4 Fijación y políticas de precio.

El precio de este producto es determinado por la oferta que exista en el mercado, como también por la demanda que se presente en el mercado. Por lo cual es difícil fijar un precio fijo para su venta.

El costo de producción será elemental para determinar el precio de venta. Sin embargos seguimos vulnerables a la ley de la oferta y la demanda.

La Secretaría de Economía (2019), ofrece en su plataforma virtual el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM, 2019). El cual muestra un registro de precios de diferentes productos agrícolas, el precio puede analizarse a nivel nacional, estatal o regional, te permite seleccionar uno o varios de los mercados de abastos en el país, también cuenta con información de mercados internacionales, directorios, calendarios de expos agrícolas, y enlaces comerciales.

De acuerdo con los anuarios estadísticos de SNIIM (2019), durante dos años consecutivos la fresa ha mostrado un precio mínimo de 30 pesos por kilo y máximo de 52 pesos por kilo, lo cual usaremos como referencia para la comercialización

Por otra parte la producción de pimiento morrón en Baja California no es tan notable, lo cual de acuerdo al SNIIM (2019), en el año 2018 el pimiento mostro un precio mínimo de 22 pesos por kilogramo y máximo de 55 pesos por kilogramo, lo cual usaremos como precio mínimo para la comercialización de nuestro productos.

Es importe resaltar que los datos antes mencionados serán utilizados dentro del apartado de finanzas en este plan de negocios, con el objetivo de poder aplicar diferentes técnicas financieras (ver tabla #20).

Tabla 20. Precio promedio de los productos.

Producto	Precio por kg
Fresa	30 pesos Min y 57.50 pesos Max
Pimiento morrón	25.5 pesos Min y 55 pesos Max

Fuente: Elaboración propia.

Imagen: Página oficial SNIIM.

Fuente: SNIIM, (2019).

Otra herramienta como referencia para determinar el precio es la plataforma SMATTCOM, la cual como se mencionó anteriormente, te permite ver precios reales y actuales de diferentes mercados, lo cual se logra de manera virtual.

4.2.5 Plan de introducción al mercado.

Se tiene planeado realizar alianzas estratégicas entre los compradores de frutas y hortalizas al por mayor dentro del mercado de abastos de la ciudad de Tijuana. Ello con el objetivo de introducir nuestro producto a este mercado.

Por otra parte también se pretende usar ventaja de nuestro proceso de producción, el cual tiene como objetivo cultivar fresas utilizando un sistema de riego en precisión. Lo cual se verá reflejado de manera positiva en el costo de producción de este producto.

También se pretende utilizar los medios de comunicación especializados nombrados dentro del apartado estrategia de comunicación, los cuales son herramientas virtuales, que ofrecen servicios de compra y venta en mercados específicos.

4.2.6 Riesgos y oportunidades del mercado.

En base a los datos recopilados hasta el momento, se muestra en la tabla #21, los riesgos y oportunidades a los que esta empresa es factible a suceso.

Tabla 21. Riesgos y Oportunidades para Agro Glez.

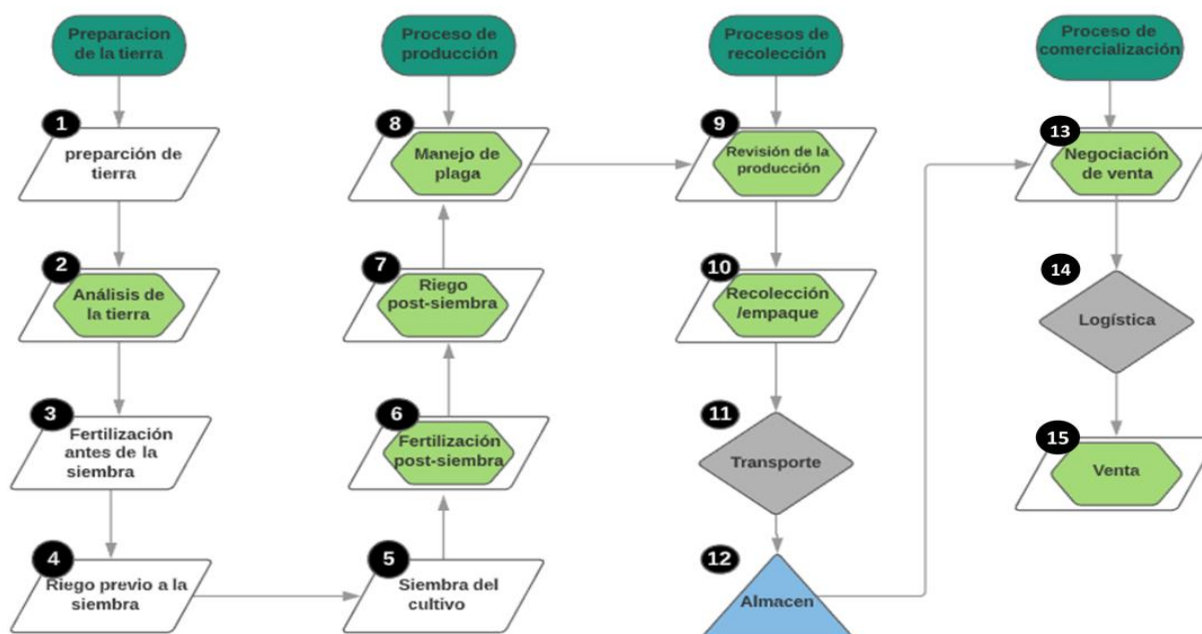
Riesgos	Oportunidades
- La oferta es un factor relevante que se debe contemplar, una oferta alta pudriera hacer caer los precios, lo cual se vería reflejado en el margen de ganancia.	+ Existe una demanda alta en la zona de Tijuana, lo cual da una mayor seguridad.
- Enfermedades agrícolas, pueden mermar la producción.	+ Existe una gran cantidad de prestadores de servicios agrícolas en el Estado de Baja California.
- Cambio climático, no permite el desarrollo óptimo de la planta.	+ Sistemas innovadores para determinar y controlar el clima.
- Inversiones altas.	+ Apoyos económicos públicos y federales.
- El recurso agua es limitado.	+ Sistemas de riego sofisticado y eficiente.

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de este plan de negocios.

4.2.7 Sistema y Plan de producción y comercialización.

Dentro de este apartado se mostrara el sistema de producción y venta de fresas y pimientos morrones. Como se puede observar en la tabla#22el sistema de producción general, el cual es seguido de una descripción más profunda. Sin embargo para un detalle más específico se recomiendo ver el apartado de producción dentro de este plan de negocios.

Tabla 22. Proceso y tiempos producción.



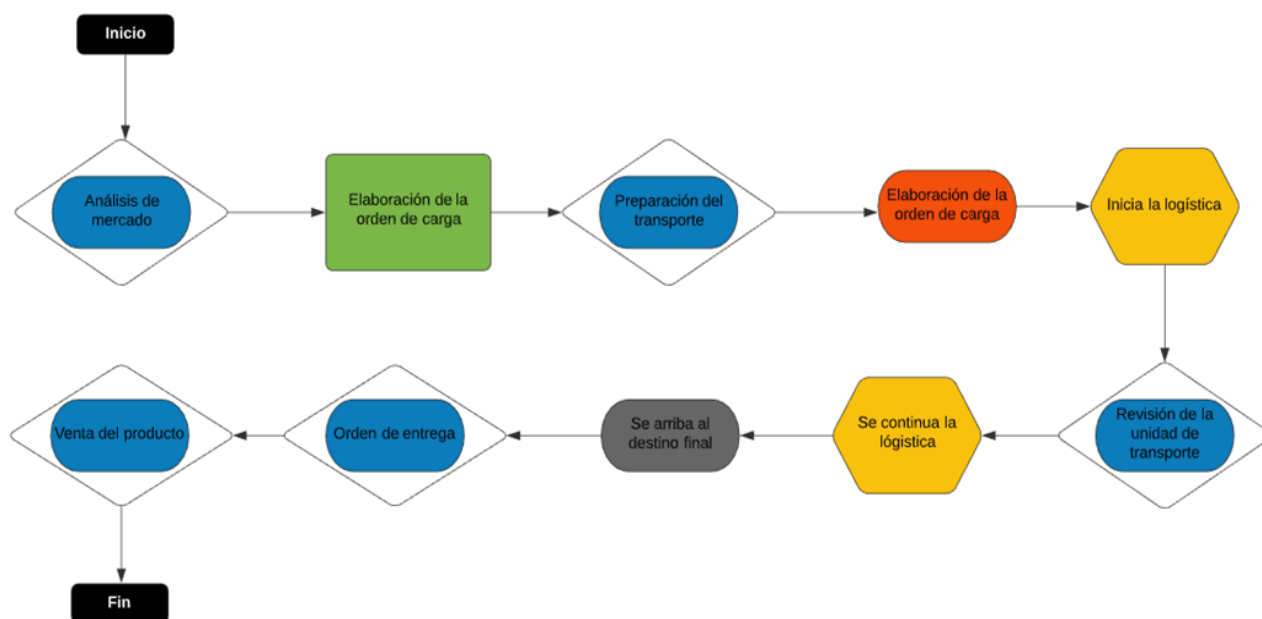
Fuente: Elaboración propia.

1. Se prepara la tierra para sembrar
2. Se toman 2 pruebas de tierra por hectárea y se analizan.
3. Se fertiliza la tierra para evitar problemas de patógenos.
4. Antes de iniciar la siembra se debe de regar las tierras, para una mayor facilidad de preparación del suelo.
5. Se trasplanta la fresa o pimiento, para lo cual se utilizan distintos métodos de siembra.

6. Se debe de realizar una distribución de fertilizantes y pesticidas, según el producto lo necesite.
7. Las cantidades de agua deben de ser indicadas por los especialistas en agronomía.
8. Se debe de estar monitoreado para la aplicación de pesticidas.
9. Se hace una revisión constante del cultivo hasta su punto correcto para cosechar.
10. Se recolecta el producto para su posterior empaque.
11. Es trasladado a los almacenes.
12. Se almacén y preparan los productos para su distribución.
13. Se negocia la venta del producto, dependiendo el precio en el mercado, será el precio estipulado.
14. Se transporta el producto, en unidades con capacidad para contralar las temperaturas.
15. Se realiza la venta y cobro del producto.

A continuación se muestra el sistema de comercialización y logística que la empresa propone utilizar. Ver tabla #23.

Tabla 23. Sistema de comercialización y logística.



Fuente: Elaboración propia.

La tabla #23 por nombre “El sistema de comercialización y logística” será explicada a continuación en cada una de unas etapas:

1. Análisis del mercado, el cual se verificara por medio datos obtenidos por el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM), Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), entre otras dependencias públicas y privadas.
2. Se prepara el producto para su embarcación, la cual será vía terrestre, tomando alrededor de 6 horas, del valle de San Quintín a la ciudad de Tijuana.
3. Se prepara la unidad de transporte, los cuales rigurosamente deben de ser cajas cerradas con un ambiente fresco.
4. Se lleva a cabo la orden de carga entre los administradores, chofer y almacén.
5. Parte la unidad de transporte a su destino, a una velocidad máxima de 50 km/h.
6. Se debe de hacer una verificación de la unidad, aproximadamente a la mitad del destino, con el objetivo de prevenir un accidente común.
7. Se retoma nuevamente la ruta logística a la ciudad de Tijuana B.C.
8. Se arriba al punto de compra, para lo cual será necesario que el chofer notifique su llegada al o los interesados.
9. Se realiza una orden de entrega, la cual es firmada por el comprador y el conductor.
10. El pago del producto será en efectivo y electrónico, monitoreado por los administradores.

Es importante mencionar que el mercado meta es la ciudad de Tijuana, la decisión es derivada del estudio de mercado realizado en este plan de negocios. Por otra parte esta agro empresa es consiente que en el mercado existen competidores con un grado de fortaleza alto por lo cual se pretende realizar alianzas estratégicas entre el vendedor y el agricultor.

4.3 Producción.

4.3.1 Especificaciones del producto.

A continuación en la tabla #24 se muestran las características técnicas y comerciales de nuestros productos agrícolas:

Tabla 24. Especificaciones técnicas de las fragarias (Fresas).

Nombre científico	Fragaria
Nombre común	Fresa o frutilla
Nombre comercial	Fresa o <i>Straw Berry</i>
Familia	Rosácea
Genero	Fragarias
Especie	Europeas
Tipo	Fruta

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

Fresas o Frutilla

Las fresas serán empacadas en cajas de plástico, también conocidos como *clamshell*, las cuales al final serán colocadas en una caja de cartón, denominado charolas de cartón con una capacidad de 8 *clamshell* de 1 lb cada una, pesando alrededor de 8 libras de únicamente producto. Las dimensiones de las charolas de cartón son de 508 (mm) x 400 (mm) x 94 (mm). Y entre sus características resalta que las cajas son armables manualmente y cuentan con impresiones técnicas del producto.

Es importante mencionar que esta empresa es consciente de la situación que el plástico toma en el tema de la contaminación global, por ello hemos decidido utilizar como base principal una caja de cartón 100% reciclable, y por otra parte los plásticos que se utilizaran como sub embalaje serán mediante la innovadora técnica de empaque GO GREENER, el cual es un empaque color verde con tonalidad transparente, tipo *clamshell*, dichos productos son elaborados a partir de botellas

verdes y transparente de PET por sus siglas en inglés (*polyethyleneterephthalate*), lo cual contribuye con la disminución del impacto que tiene el plástico en el mundo, y de acuerdo con el proveedor especialista en soluciones y servicios de embalaje para agricultores en México, SAMBRAMEX (2019), este tipo de embalaje cumple con todas las regulaciones por parte de la Asociación de Recicladores de Plástico, y con otras regulaciones de reciclaje en el mundo como FDA, regulaciones Canadienses y Europeas.

Por el momento no existe en el mercado un producto 100 % biodegradable que supla la función del sub embalaje mencionado, sin embargo estaremos pendientes al futuro desarrollo de embalajes biodegradables, ver tabla #25.

Ejemplo:

Imagen: Fresa fresca.



Fuente: imagen recuperada de internet.

Tabla 25. Embalaje para fresa.

Artículo	Evidencia
<p>Charola de cartón</p>	
<p>Presentación por Clamshell</p>	
<p>GoGreener 1lb Clamshell.</p>	

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

Tabla 26. Especificaciones técnicas de los pimientos morrones.

Nombre científico	Capsicumannuum
Nombre común	Pimiento morrón o <i>Bell Pepper</i>
Nombre comercial	Pimiento morrón o Bell pepper
Familia	Solanáceas
Genero	Capsicum
Especie	Pimiento morrón
Tipo	Hortaliza

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

Pimiento Morrón

Por otra parte los pimientos morrones serán empaquetados en cajas enceradas utilizadas para frutas y verduras con alta humedad, la denominación de este tipo de cajas es 1 1/9 Bushel, el cual es caracterizado por mantener la fruta o verdura fresca, tener un recubrimiento de cera tanto en el interior como en el exterior, otra característica de este tipo de embalaje es que cuentan con orificios para una mejor ventilación del producto, como también un diseño de cierre automático ver tabla #27.

Tabla 27. Embalaje para el pimiento morrón.



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

4.3.2 Descripción del proceso de producción.

Una vez explicado las características técnicas y comerciales de nuestros productos (Fresas y Pimientos) procedemos a explicarles de una manera más detalla el proceso de producción de los productos ya antes mencionados, como también la capacidad de producción de esta agro empresa. Además adjuntaremos evidencias del proceso de producción para su conveniencia. Cabe mencionar que esta información fue obtenida por los siguientes manuales e ingenieros agrónomos ver tabla # 28:

Tabla 28. Fuentes del apartado de producción.

Manual	Fuente
Manual de Producción de Fresa, para los Agricultores de la Costa Central, Segunda edición en español. Publicada en Noviembre 2015	Bolda, M. et al, 2015.
Manual Técnico del Cultivo de Fresa Bajo Buenas Prácticas Agrícolas.	Fajardo, S. et al, 2014.
Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y de Producción para el Cultivo de Fresa. Por el Instituto de cooperación para la Agricultura.	IICA, 2017.
Manual de Producción de Pimiento Bajo Invernadero.	Casilimas et al (2012).
Ingeniera Agrónomo Margarita González Santiago.	Especialista en producción de fresa, bajo campo abierto y agricultura protegida, especialista en control de enfermedades agrícolas, suministros, control de desarrollo agrícola, y manejo de personal agrícola.
Ing. Agrónomo Arturo Ramírez Becerra	Especialista en hidráulica y mecánica agrícola, instalación y control de sistemas de riego, especialista en cultivo de fresas y hortalizas.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de iniciar el cultivo de la fresa o los pimientos morrones, es necesario preparar la tierra para el trasplante o plantación de la fruta. La determinación del suelo es muy importante para obtener los máximos beneficios del ciclo de vida de la plántula, por lo cual es recomendado el análisis del

tipo de tierra en el que se planea sembrar, ya que de ello dependerá la (s) técnicas que se utilicen para llevar a cabo su desarrollo.

Fresa

La plantación de esta planta será dentro del periodo invernal, algunas de las ventajas son: mejores precios al momento de cosechar, la planta es mucho más eficiente tanto en rendimiento y calidad del fruto.

La plántula será sembrada bajo una cama de tierra envuelta en plástico de color oscuro claro, ello con el objetivo de brindar más calor a la plántula y adelantar su proceso para que pueda ser cultivado.

El sistema de riego tiene como función inyectar o mandar todos los nutrientes, fertilizantes, pesticidas y agua que la planta necesite para su correcto desarrollo, la aplicación de esto varía, ello dependiendo de las características que la planta vaya desarrollando.

La plántula de la fresa es considerada una planta perenne, es decir pueden vivir por más de dos años, por lo cual este plan de negocio utilizará dos periodos de producción aprovechando el periodo de vida de este fruto. El proceso de producción de la fresa inicia desde la plantación de la plántula, para lo cual es necesario mantener el trasplante de la planta húmeda, mantener un suelo húmedo, colocar las líneas de goteo a 3 cm de las raíces, las raíces deben colocarse línea diagonal con dirección a las líneas de goteo, compactar la tierra, posterior a ello las raíces de estas plantas crecen por debajo del suelo, a una profundidad de 30 a 40 cm, absorbiendo el agua y nutrientes del suelo, así iniciando el proceso de desarrollo de la plántula de fresa.

Imágenes: elaboración del encamado.



Fuente: fotografías propias siembra Otro-Invierno.

Es importante mencionar que el desarrollo de este cultivo se llevara a cabo sobre una superficie de 1 hectárea lo equivalente a 10,000 m², dentro del cual serán construidas camas para trasplantar la plántula, las dimensiones de las camas dependerán del tipo de arena que se determine, sin embargo se planea plantar 2 hileras de la plántula de fresa por camas de 132 cm de ancho, con alrededor de 61,000 plántulas por hectárea y un total de 189 camas.

También es importante compartir que las etapas de desarrollo de la planta de fresa están dividido en tres: etapa vegetativa, etapa reproductiva, y etapa productiva. Las dimensiones para la plantación de la plántula es de 40 cm entre hilera y 30 cm entre plántula.

Ya una vez la cosecha esté lista para su recolección se procese a pisar el cultivo de forma manual, para posteriormente pasar a ser empacada, dependiendo sus características será su clasificación. Por ultimo será almacenada para finalmente iniciar el proceso de comercialización.

Tabla 29.Proceso de producción mediante imágenes.

Evidencia de la plantación y ciclo de vida de la fresa.	Descripción o funciones.
 A photograph showing a large agricultural field with a drip irrigation system. Multiple parallel lines of pipes run across the field, with small emitters spaced along them, spraying water onto the soil.	Preparación del terreno por medio de riego a aspersión.
 A photograph of a tractor pulling a specialized implement through a field. The implement is laying out long, continuous strips of black plastic mulch over the soil, creating neat rows.	Elaboración del encamado e instalación del sistema de riego bajo el plástico.
 A close-up photograph of a person's hands planting a strawberry seedling. The seedling is being placed into a hole made in a white plastic mulch sheet, which is secured to the ground with a metal pin.	Plantación o trasplante de la plántula de la fresa.

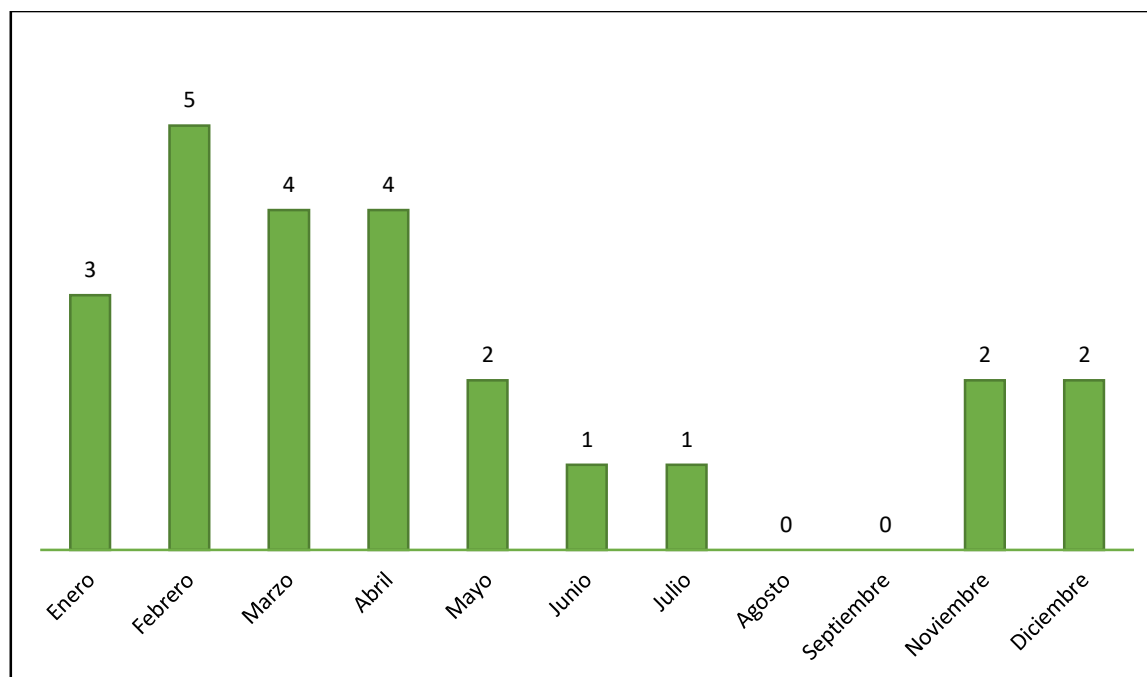
	Plántula en proceso de desarrollo.
	Fresa lista para su recolección.
	Limpieza después del ciclo de producción.
	Fin del ciclo de producción.

Fuente: Elaboración propia con imágenes de internet.

Capacidad de producción de fresa por hectárea

Se estima que por 1 hectárea de superficie sembrada de fresa tomando en cuenta dos hileras de plántula por cama, dan como rendimiento alrededor de 1 tonelada de fresas por recolección, la recolección se lleva acabo cada segundo día después de haber iniciado el corte, realizando alrededor de 4 cortes por semana es decir 4 toneladas de fresas por semana, dando como rendimiento total alrededor de 60 toneladas por ciclo, se pretende utilizar dos ciclos de producción con la misma plántula, dando como rendimiento alrededor de 120 toneladas ver tabla #30.

Tabla 30. Comportamiento de la producción.



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida por Ing. Margarita González Santiago.

0= Sin producción

1= Poca producción

2= Inicio de producción

3= Media-Alta producción

4= Alta producción

5= Mayor producción del ciclo

A continuación en la tabla #31 se muestra el ciclo de vida de la fresa como también las técnicas a aplicar durante su ciclo de vida, cabe mencionar que cada color identifica el tiempo en que toma a cada factor para lograr su objetivo.

Tabla 31. Ciclo de producción de la fresa.

Ciclo de vida y prácticas de la fresa	Jun	Jul	Ago	Sep	OCT	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Selección de la plántula de la fresa												
Muestra del terreno al laboratorio												
Preparación del terreno												
Pre riego al terreno (Aspersión)												
Instalación del sistema de riego												
Elaboración de camas												
Trasplante o plantación de plántula												
Cosecha invierno/primavera												
Comercialización												
Periodo de lluvias												

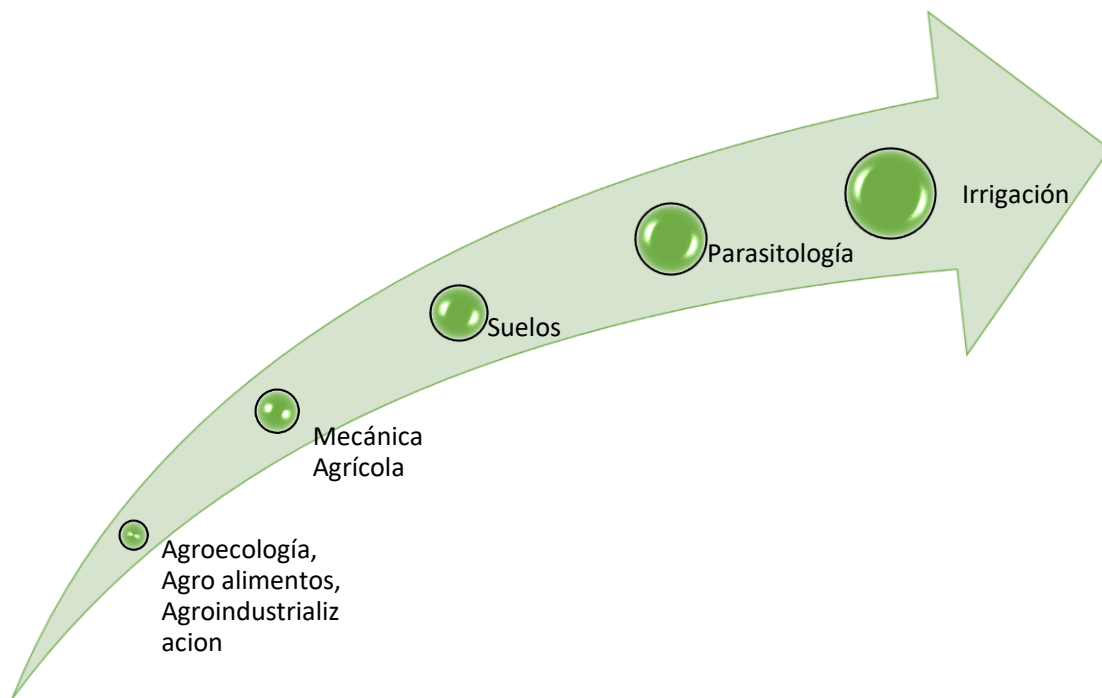
Fuente: Elaboración propia.

Es importante recordar que en el segundo ciclo ya no se tomaran en cuenta los factores de instalación, ese tiempo será utilizado como reposo para la planta y suelo, para lo cual se recomienda utilizar nutrientes con el fin de obtener una fruta de textura firme y sabor dulce.

Por último se recomienda el apoyo de especialistas en agronomía. Las especialidades necesarias para lograr un desarrollo óptimo son: especialista en irrigación, especialista en suelos, y especialista en parasitología. Ello son algunos de los elementos o conocimientos necesarios para lograr los

objetivos de esta agro empresa. También se recomienda asesorías de especialistas en agroecología, mecánica agrícola, agro alimentos, agro industrialización y agricultura sostenible (ver tabla #32).

Tabla 32. Profesionistas recomendados para el desarrollo eficiente de la producción de fresa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Ing. Arturo Ramírez Becerra.

Pimiento morrón

El trasplante del pimiento morrón será a principios de mayo y concluirá el ciclo en noviembre, ventajas: mejor cosecha por altas temperaturas en el valle de San Quintín, mayor control de la recolecta del producto, poca oferta en el mercado.

Al igual que la fresa la plántula será sembrada bajo una cama de tierra envuelta en plástico de color oscuro claro, ello con el objetivo de brindar más calor a la plántula y adelantar su proceso para que pueda ser cultivado.

El sistema de riego será por goteo suministrando de esa manera: agua, fertilizantes, pesticidas y otros nutrientes. Este producto tendrá un solo ciclo de vida.

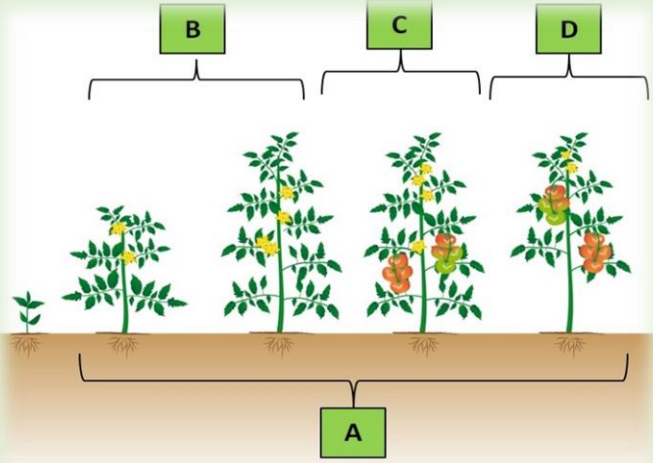


Algunas de las recomendaciones para el desarrollo óptimo de esta hortaliza son: una humedad media para evitar enfermedades, alta luminosidad, y suelos con poca salinidad.

Por medio de un invernadero es posible sembrar alrededor de 25,000 plantas por hectárea. Esta planta también es conocida como pimiento *bel*, son considerados dulces y con una textura rígida, para una mayor conservación se recomienda mantener en temperaturas frescas.

El pimiento morrón a plantar será de tipo california el cual es distintivo por su sabor dulce, con dimensiones de entre 7 a 10 cm x 6 a 9 cm. Las camas recomendables son de 80 cm de longitud, con un espacio entre surcos de 50 cm, con una distancia entre plantas de aproximadamente 60 cm. Están plantan producen alrededor de 3 kg de pimiento por planta durante su ciclo de vida.

Es importe mencionar que esta planta requiere de ciertas actividades para lograr un desarrollo óptimo, por lo cual se recomienda utilizar un sistema de poda, hilar al cielo para mantener una mayor fortaleza, como también adquirir personal capacitado para la producción de hortalizas, y sistemas de riego ver tabla #33.

Tabla 33. Proceso de producción del pimiento morrón.

Evidencia	Proceso
	<p>Se muestra el desarrollo de la planta.</p>
	<p>Exterior del invernadero.</p>
	<p>Interior del invernadero.</p>



En esta imagen se logra apreciar plántulas del pimiento morrón, tipo california.



Se logra apreciar que la planta ya fue trasplantada a los surcos, como también un crecimiento de la planta.



La hortaliza está preparada para su cosecha, se recomienda recolectar es un término verde o a 50% de su pigmentación total.



La recolección es por medio de contenedores, los cuales son transportados a la zona de empaque.



Se muestra como los pimientos son empacados, para su posterior comercialización.

Fuente: elaboración propia con imágenes recuperadas de internet.

La capacidad de producción es alrededor de 3 kg por planta durante su ciclo, tomando en cuenta que una media hectárea cuenta con alrededor de 12,000 plantas bajo invernadero, obteniendo alrededor de 36,000 kg de pimientos morrones. A continuación en la tabla #34 se muestra el ciclo de vida de esta hortaliza.

Tabla 34. Ciclo de vida y prácticas del pimiento morrón.

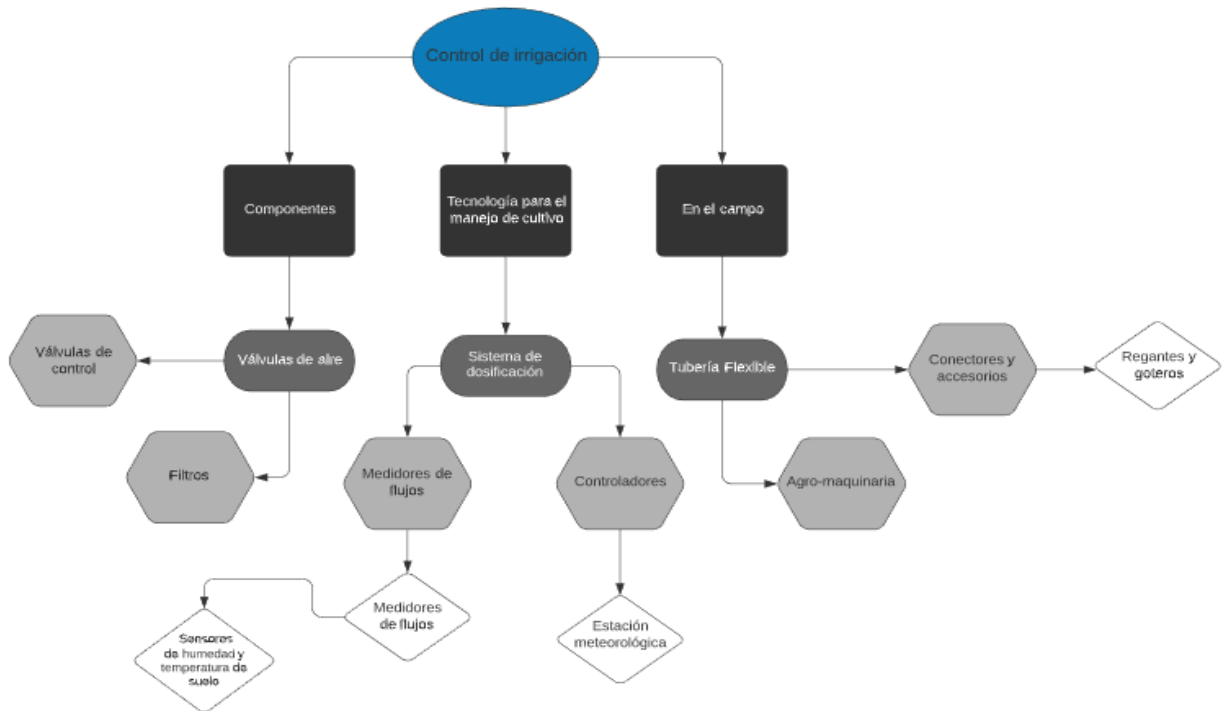
Ciclo de vida y prácticas del pimiento morrón.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Selección de la plántula		■										
Muestra del terreno al laboratorio			■									
Preparación del terreno			■									
Instalación del sistema de riego				■								
Elaboración de camas				■								
Trasplante o plantación de plántula					■							
Cosecha						■	■	■	■	■	■	
Comercialización						■	■	■	■	■	■	■
Periodo de lluvias											■	■

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Características de la tecnología.

A continuación se muestran las características del sistema de riego, el cual es considerado como el aspecto tecnológico más relevante de este plan de negocios, ya que el correcto suministro de agua, nutrientes y fertilizantes son esenciales para mejorar el proceso de producción, en comparación de aquellas que no aplican este sistema de riego. A continuación en la tabla #35 & 36 se muestra la estructura del sistema riego, como también fotografías.

Tabla 35. Sistema de irrigación.



Fuente: elaboración propia, con información proporcionado por el Ing. Arturo Ramírez Becerra.

Tabla 36. Imágenes del Sistema de riego, sus componentes y accesorios.

Sistema de Riego Bajo Precision.	Componentes y accesorios.
	Inyecciones de fertilizantes.
	Bomba de presión.
	Filtros para el agua.


	Medidor de flujo.
	Variadores de frecuencia.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Equipo, instalaciones e insumos.

A continuación en la tabla #37 y 38 se presenta el equipo tecnológico, insumos e instalaciones de esta organización, dentro de ello podremos localizar una breve descripción del producto o servicio, cantidades a adquirir, los proveedores que pudieran brindar ese producto o servicio como también su costo unitario y total.



Tabla 37. Tecnología y los equipos para producir fresas y pimientos morrones.

Descripción	Cantidad	Proveedores	Costo unitario	Costo total
Sistema de riego (goteo y aspersión)	1 sistema completo (con todos sus componentes)		\$ 9,653.04 USD X 19.00 M.N + \$ 16,604 USD x 19.00 Aspersión	\$498,884
Maquinaria agrícola	1 tractor John Deere 7400		\$20,000 M.N	\$ 20,000
Infraestructura	Invernadero con accesorios		\$50,850 MN	\$50,850
Equipo de recolección agrícola	10 pc		\$30 USD X 19= 570 M.N	\$5700
Equipo de computo	2 pc		\$ 15,000 M.N	\$ 30,000
Unidad de logística	1 camión	KenWorth	\$433,200 M.N	\$433,200 M.N

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

Tabla 38. Insumos para producir fresas y pimientos morrones.

Descripción	Cantidad	Proveedores	Costo unitario	Costo total
Plántula de fresa	61,000 plántulas x Hectárea		\$5.99 M.N	\$365,390
Plántula de pimiento morrón	12,000 plántulas		\$0.44 M.N	\$5,280
Fertilizantes	Nutrientes para los frutos y hortalizas		\$3,600 USD X 19 M.N	\$ 68,400
Análisis de suelo	1 Análisis		\$830 M.N	\$830
Insecticida	5 costales	AGROGEN	450 M.N x costal	\$2,250
Cajas de empaque	16,575 pc		\$19	\$314,925
Charolas clamshell	7500 pc		\$ 3.28	\$24,600
Tarimas	60 pc		\$160	\$9,600

Tierra y Agua	Se incluye en la renta del inmueble.		\$16,000 por 1.5 hectáreas	\$16,000 anuales
Luz	Consumo anual		\$ 36,000 anuales	\$36,000 anuales
Papelería	Mensual		\$500	6,000 anuales
Gasolina y lubricantes	Mensual		\$ 20,000 mensual	240,000 anuales
Mantenimiento de transporte	Mensual		\$2,000 mensual	\$24,000 anuales

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de internet.

4.3.5 Manejo de inventarios.

Debido a la gran oferta de productos para la producción de fresa en la región de San Quintín, no es necesario contar un almacén de dimensiones extravagantes, pues tenemos planeados aplicar la herramienta de *Just in Time* o Justo a tiempo al momento de realizar las compras para la producción de nuestro producto.

Ello se verá reflejado positivamente en los costos de almacenaje, los cuales generalmente generan costos, a pesar de no presentar un valor directo al producto final. Sin embargo se tiene planeado manejar un sistema de inventario durante todo el proceso de nuestro producto, el cual debe de ser controlado por el departamento de admiración en conjunto con logística y almacén.

4.3.6 Diseño de la planta y las oficinas.

Primero determinaremos la localización óptima de esta futura agro empresa. Para lograr determinarlo es necesario tener en cuenta dos factores: primero la macro localización, la cual tiene como objetivo la comparación de alternativas propuestas para identificar cual o cuales regiones serán las indicadas para la localización macro del proyecto. Segundo la micro localización, la cual tiene como objetivo identificar la localización precisa del negocio, mediante condiciones básicas del entorno.

El método a utilizar para determinar la localización óptima de este plan de negocio será mediante el análisis de calificación de los factores de macro localización y micro localización. Para lo cual será necesario calificar cada uno de los factores mediante una ponderación. Se presenta a continuación.

Análisis y factores de macro localización

Los factores relevantes para fines de este plan de negocios han sido enumerados a continuación en la tabla #39, los cuales en total son 5 factores.

Tabla 39. Análisis de macro localización.

Factor	Ponderación %
1. Disponibilidad del terreno.	35%
2. Mano de obra calificada.	20%
3. Disponibilidad de insumos.	10%
4. Mercados amplios.	20%
5. Distancia y acceso a la infraestructura.	15%
Total	100 %

Fuente: elaboración propia.

A continuación en la tabla #40 se muestra la evaluación de los 5 factores, ello para lograr determinar la mejor macro localización de este plan de negocio, el puntaje de cada uno de los factores va desde 1 a 10. Contemplado a 1 como una ventaja nula y 10 como una ventaja relevante. Continuación se muestra el puntaje asignada a cada uno de los factores para lograr determinar la localización de este plan de negocios en el valle de San Quintín, Baja California.

Tabla 40. Factores de macro localización.

Factor	Ponderación %	Valor	P
1. Disponibilidad del terreno.	35%	10	35%
2. Mano de obra calificada.	20%	10	20%
3. Disponibilidad de insumos.	10%	5	5%
4. Mercados amplios.	20%	8	16%
5. Distancia y acceso a la infraestructura.	15%	4	6%
Total	100 %		82%

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizado la calificación de los factores que se determinaron para este plan de negocio en el valle de San Quintín, Baja California, se fundamenta con los siguientes datos de la zona ver tabla #41.

Tabla 41. Localización de la planta.

Factor	Datos
1. Disponibilidad del terreno.	De acuerdo con SEFOA 2017, el municipio de Ensenada cuenta con una superficie continental de 52,482 K ² , considerado como el municipio con mayor amplitud geográfica. Además de acuerdo a este estudio, el Estado de Baja California, tiene una superficie apta para la agricultura del 6.5% de la superficie total.
2. Mano de obra calificada.	Datos obtenidos por el portal de Baja California Gobierno del Estado 2015, mencionan que la población activa es de 129,583 habitantes. De lo cual el 16.27% de los habitantes se dedica a labores del sector primario.
3. Disponibilidad de insumos.	De acuerdo INEGI 2019, existen un total de 46 establecimientos económicos que se dedican a prestar servicios e insumos agrícolas dentro del municipio de Ensenada al cual pertenece el Valle de San Quintín.
4. Mercados amplios.	Por otra parte INEGI 2019, menciona que dentro de Baja California existen alrededor de 719 establecimientos económicos que tienen como giro la compra al por mayor de productos agrícolas y que tan solo en Tijuana existen 395 de dichas empresas.
5. Distancia y acceso a la infraestructura.	De acuerdo a la SCT 2018, existen alrededor de 1857.85 km en carreteras pavimentadas federales, las cuales te

	interconectan con los todos los municipios de Baja California.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Análisis y factores de micro localización

Ya identificado los factores de macro localización de este plan de negocio, se procede a identificar los factores para identificar la micro localización de este plan de negocio. En otras palabras se deben de identificar la o las ubicaciones exactas de esta futura empresa.

A continuación en la tabla # 42 se muestran los factores que se tomaron en cuenta para identificar la micro localización de este plan de negocios.

Tabla 42. Análisis de micro localización.

Factor	Características
Disponibilidad del terreno	1.5 hectárea, con superficie plana y pozo con agua.
Factores ambientales y climatológicos	Se busca un clima apto para el desarrollo y cultivo de los productos.
Zona segura	Una zona segura o protegida para el cuidado del cultivo.
Mano de obra calificada	Personal calificado para el sector primario.
Costos del terreno	El terreno debe de ser adquirido por periodos anuales como mínimo.

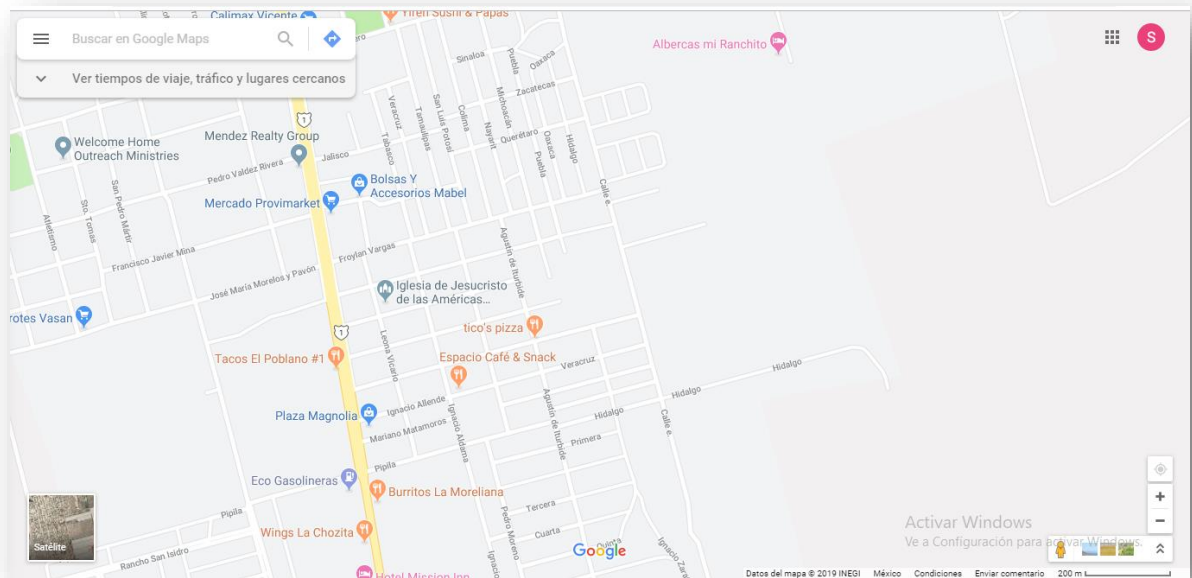
Fuente: elaboración propia.

Una vez identificado los factores y teniendo en cuenta la macro localización de este plan de negocio, se consideran aptos para la producción agrícola, las siguientes localizaciones.

Vicente Guerrero, Valle de San Quintín

1. Disponibilidad del terreno: 1.5 hectárea de terreno con superficie plana, y pozo de agua. El cual se encuentra relativamente cercano a las vía de logística trazada.

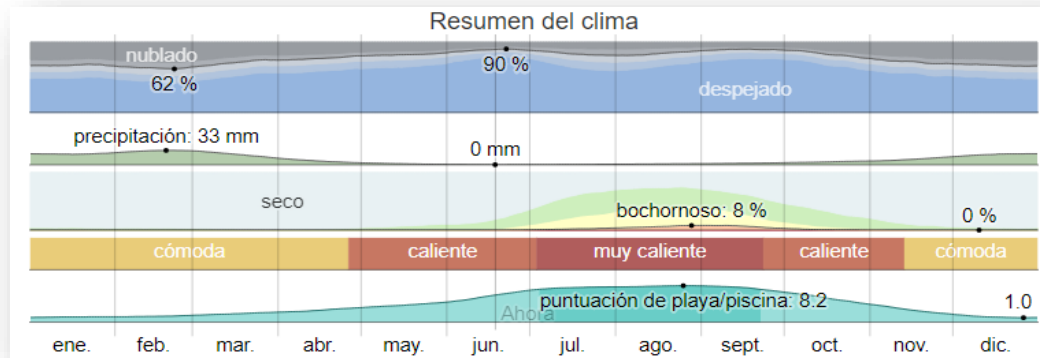
Imagen: Localización del terreno Vicente G.



Fuente: elaboración propia, con datos recuperados de internet.

2. Factores ambientales y climatológicos: El clima del Valle de San Quintín es ideal para producir la fresa y algunas variedades de hortalizas como el pimiento morrón.

Imagen: Resumen del clima promedio en San Quintín.



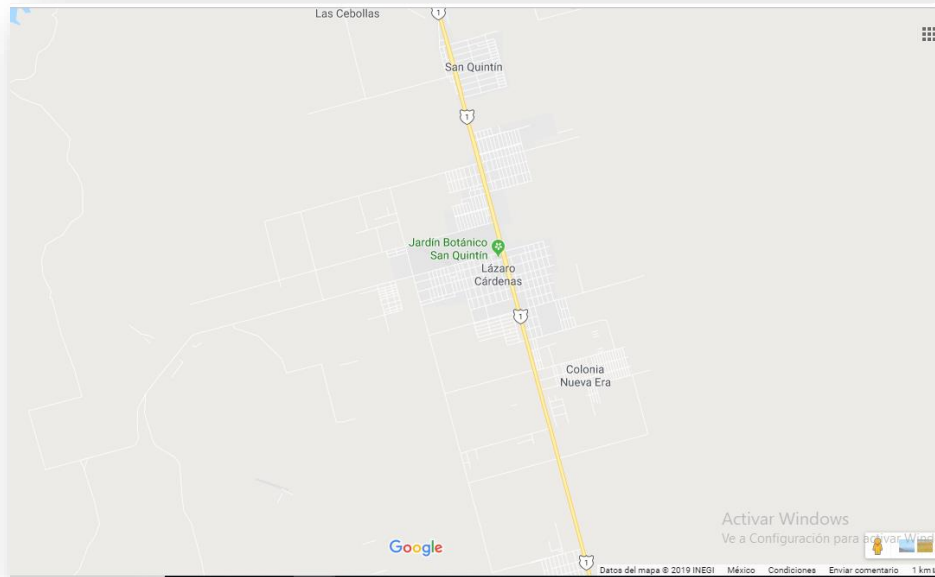
Fuente: recuperado de WeatherSpark, (2019).

3. Zona segura: El índice de delincuencia es bajo, sin embargo se ha notado un incremento en la delincuencia de la región.
4. Mano de obra calificada: Existe una gran oferta de mano de obra para el sector primario.
5. Costo del terreno: El costo del terreno anual es de \$15,000 pesos x 1.5 Hectárea.

Lázaro Cárdenas, Valle de San Quintín.

1. Disponibilidad de terreno: 1 hectárea de terreno en superficie plana, sin pozo de agua. la distancia a las vías de logística es retirada.

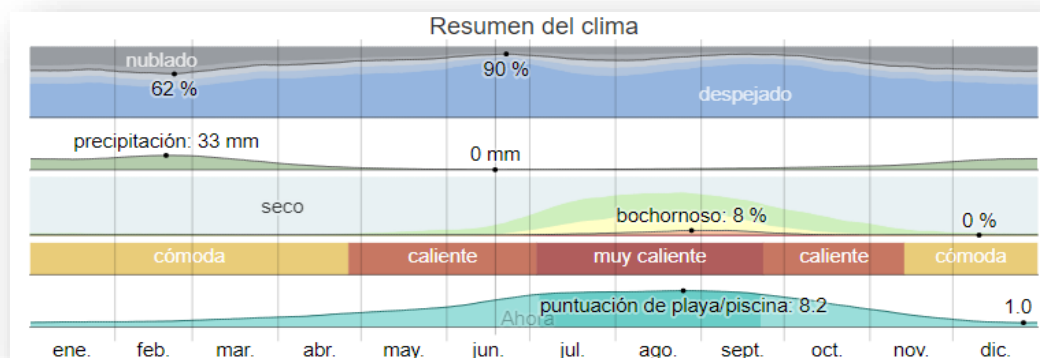
Imagen: Localización del terreno Lázaro C.



Fuente: elaboración propia, con datos recuperados de internet.

- Factores ambientales y climatológicos: El clima del Valle de San Quintín es ideal para producir la fresa y algunas variedades de hortalizas como el pimiento morrón.

Imagen: Resumen del clima promedio en Lázaro C.



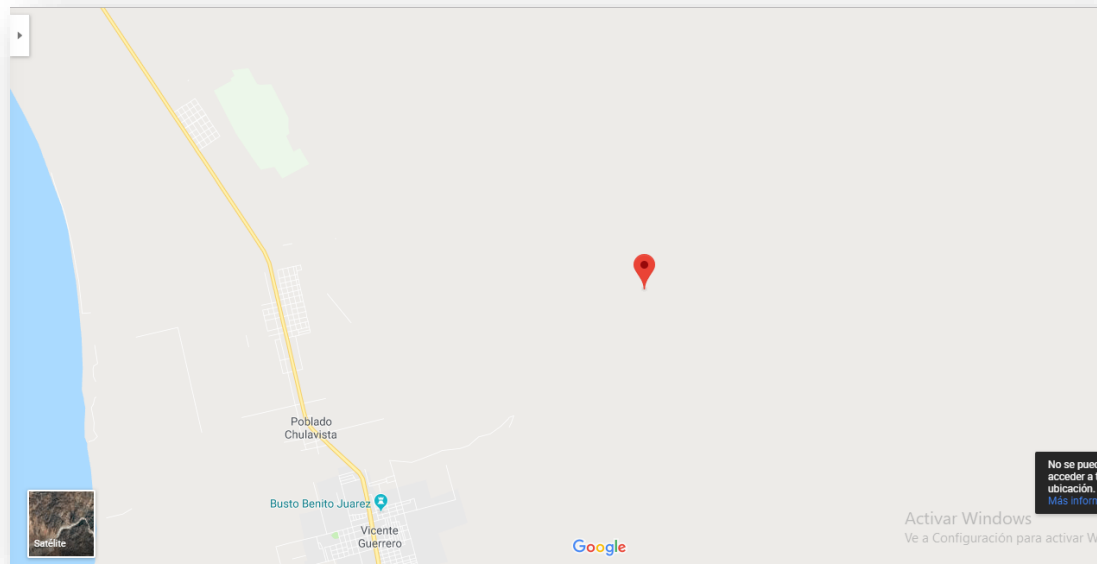
Fuente: recuperado de WeatherSpark, (2019).

3. Zona segura: El índice de delincuencia es bajo, sin embargo se ha notado un incremento en la delincuencia de la región.
4. Mano de obra calificada: Existe una gran oferta de mano de obra para el sector primario.
5. Costo del terreno: El costo del terreno anual es de \$ 11,000 x Hectárea.

Las Misiones, Valle de San Quintín

1. Disponibilidad del terreno: 1 hectárea de terreno, pero con condiciones geográficas no aptas para el tipo de cultivo que se desea producir, cuenta con agua por medio del arroyo. Las rutas de acceso a las vías de logística son largas y complicadas.

Imagen: Localización del terreno Las Misiones.



Fuente: elaboración propia, con datos recuperados de internet.

2. Factores ambientales: Las temperaturas pueden variar drásticamente, ello debido a la ubicación geográfica.
3. Zona segura: El lugar es una zona poco poblada, por lo cual los índices de delincuencia son bajos.
4. Mano de obra calificada. Existe una gran oferta de mano de obra para el sector primario, pero debe de ser movilizad a la ubicación.
5. Costo del terreno: El costo del terreno anual es de \$ 10,000 x Hectárea.

Calificación y ponderación para micro localización del proyecto

Tabla 43. Datos para micro localización.

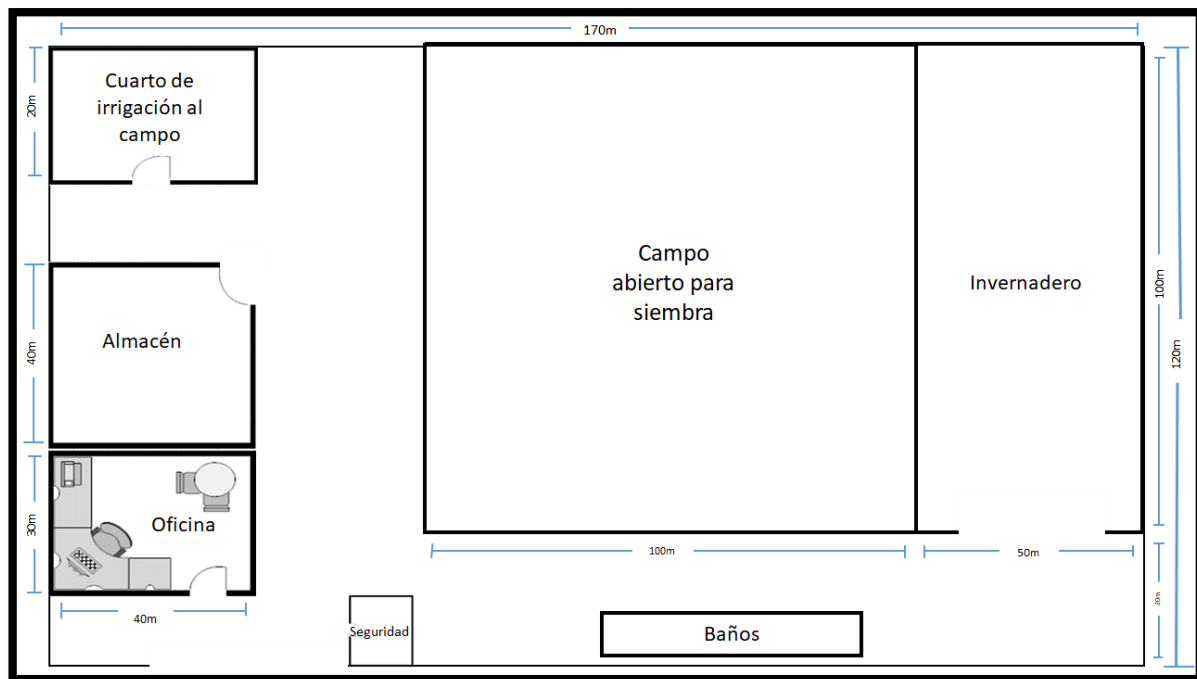
Factor	Ponderación %	Valor	P. Vicente Guerrero	Valor	P. Lázaro Cárdenas	Valor	P. Las Misiones
Disponibilidad del terreno	40%	8	32 %	7	28%	3	12%
Factores ambientales y climatológicos	20%	9	18%	9	18%	4	8%
Zona segura	10%	7	7%	6	6%	3	3%
Mano de obra calificada	30%	9	27%	9	27%	5	15%
Costos del terreno	100 %		84 %		79%		38%

Fuente: elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos del método de evaluación de los factores, se determina que la ubicación idónea para el desarrollo de este plan de negocios está localizada dentro de la localidad Vicente Guerrero, el cual pertenece al valle de San Quintín, municipio de Ensenada, Baja California. Algunos de los factores clave para determinar esta ubicación son: Costos del terreno, geografía de los terrenos, mano de obra, y logística para la comercialización.

A continuación en la tabla # 42 se presenta la distribución de esta futura empresa agrícola, la cual utilizara 15,000 m², distribuidos entre la zona de siembra, invernadero, cuarto de irrigación, cuartos frescos, y oficinas. El siguiente croquis muestra las dimensiones de los departamentos antes mencionados. Donde se aprecia en la tabla # 44, la distribución de esta organización.

Tabla 44. Distribución de la planta y superficie para la fresa y pimiento morrón.



Fuente: Elaboración propia.

La superficie total de las instalaciones será de 15,000 m², a continuación de explica la distribución de la planta:

Campo para siembra: Será el área que más posición tome en este plan de negocios, ya que gran parte de la producción de esta empresa agrícola será a campo abierto, 10,000 m² serán los utilizados

para la producción de fresa y 5,000 m² para la producción de pimientos por medio de cultivo protegido, es decir un invernadero.

Cuarto de irrigación: será el cuarto de mando del sistema de riego bajo precisión, es decir en esta área se encontrara, los controladores, medidores de flujo sistema de dosificación, sensores de humedad y temperatura del suelo.

Almacenes frescos: Este almacén será de uso exclusivo para aquellos productos que no soporten altas temperaturas como: agro fertilizantes, líquidos, agua potable, y el producto terminado.

Oficinas: dentro de las oficinas estarán todos los departamentos que conforman esta empresa: producción, comercialización, logística, administración y contabilidad.

Además las instalaciones contara con una entrada principal, estacionamiento para automóviles, un guardia diurno y nocturno, como también con baños y lavamanos portátiles para una mayor comodidad de los colaboradores.

4.3.7 Mano de obra requerida.

Dentro de este apartado se muestra el personal necesario para poder iniciar operaciones de esta agro empresa, dentro de la siguiente tabla #45 logramos apreciar el personal necesario, el puesto dentro de la organización, salario tentativo, nivel de educación, y el perfil necesario.

Tabla 45. Recurso humano y sus especificaciones.

Personal	Puesto	Salario Semanal	Educación	Especificaciones
1	Administrador general. (C.E.O)	\$3,2500 M.N.	Licenciatura	Licenciatura, con postgrado.
1	Gerente agrónomo.	\$3,2500 M.N.	Licenciatura	Ingeniería con postgrado.

1	Ing. Agrónomo especialista en hidráulica.	\$3,2500 M.N.	Licenciatura	Ingeniería.
5	Asistencia agrícola: Jornaleros.	\$2,600 M.N.	N/A	N/A
1	Gerente en comercio y logística	\$3,2500 M.N.	Licenciatura	Licenciatura, con postgrado.
	Contador externo	\$3,000 M.N.	Licenciatura	Licenciatura
1	Conductor	\$ 2,400	Licencia tipo C	Licencia tipo C

Fuente: elaboración propia.,

Es importante recordar que uno de nuestros objetivos va enfocado al recurso humano, por lo cual se pretenderá ofrecer mejores salarios y prestaciones a todo el personal de esta organización, apoyar económicamente por arriba del promedio del pago de los jornaleros, además se pretende ofrecer otros incentivos, como fondos de retiro, vacaciones, seguros de salud y vida. El objetivo es mantener una responsabilidad social tanto interna a la organización como también en su exterior, beneficiando directamente a sus participantes dentro de esta organización e indirectamente a otros establecimientos de productos o servicios ofrecidos en la región.

Además se pretende utilizar el programa denominado “Jóvenes Construyendo el Futuro” el cual es un programa nacional, que busca que los jóvenes recién egresados profesionistas entre 18 a 29 años puedan adquirir experiencia laboral, ofreciendo adicionalmente un salario base, prestaciones por encima de la ley y seguros de retiro.

4.3.8 Programa de producción y comercialización.

Se presenta en la tabla #46 el plan de producción y comercialización de la fresas.

Tabla 46. Plan de producción y comercialización de la fresa.

Ciclo de vida y prácticas de la fresa	Jun	Jul	Ago	Sep	OCT	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Selección de la plántula de la fresa												
Muestra del terreno al laboratorio												
Preparación del terreno												
Pre riego al terreno (Aspersión)												
Instalación del sistema de riego												
Elaboración de camas												
Trasplante o plantación de plántula												
Cosecha invierno/primavera												
Comercialización												
Periodo de lluvias												

Fuente: elaboración propia.

Se presenta en la tabla #47 El plan de producción y comercialización del pimiento morrón.

Tabla 47. Plan de producción y comercialización de pimiento.

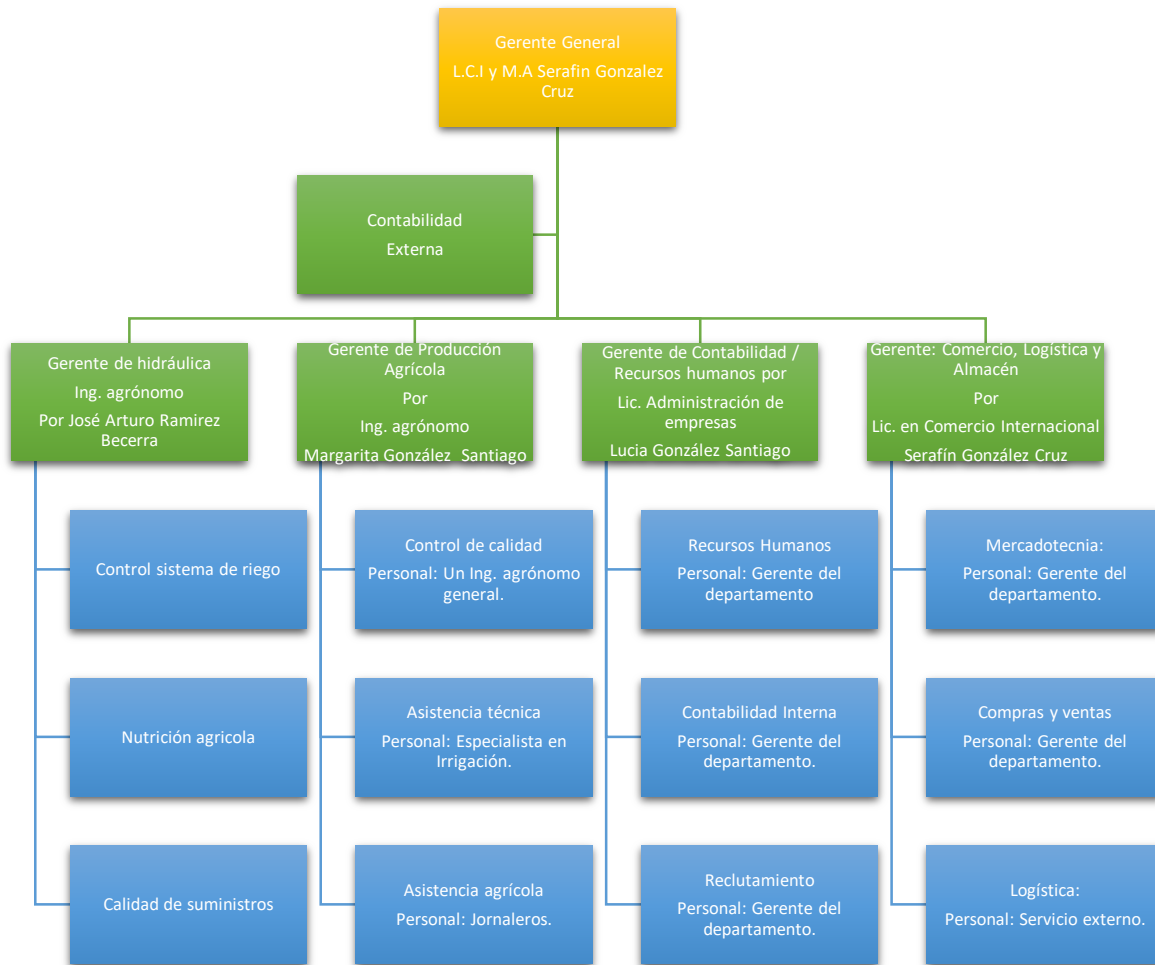
Ciclo de vida y prácticas del pimiento morrón.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Selección de la plántula												
Muestra del terreno al laboratorio												
Preparación del terreno												
Instalación del sistema de riego												
Elaboración de camas												
Trasplante o plantación de plántula												
Cosecha												
Comercialización												
Periodo de lluvias												

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Organización.

4.4.1 Estructura organizacional.

A continuación se muestra la estructura organizacional de esta comercializadora Agro Glez (tabla #48), cabe mencionar que la organización será controlada por sus socios y que únicamente la contabilidad se llevara a cabo por un contador externo.

Tabla 48. Estructura organizacional.

Fuente: elaboración propia.

4.4.2 Funciones específicas por puesto.

Personal	Puesto	Educación	Perfil	Descripción del puesto
1	Gerente general. (C.E.O)	Licenciatura	Licenciatura, con postgrado.	Organizar las juntas gerencial, analizar los reportes gerenciales, representate legal, toma de decisiones gerenciales, análisis de procesos, reclutamiento de los recursos humanos, control de los recursos humanos, organización de los recursos, elaboración de reportes gerenciales, cumplimiento de metas gerenciales, y elaboración de nómina. Gerenciales, efectuación de pagos por parte de la empresa, entrevista con candidatos laborales, y desarrollo de comunicación en la organización.

1	Gerente agrónomo.	Licenciatura	Ingeniería con postgrado.	Desarrollo de las metas agrícolas, control de toda el área de producción agrícola, control del personal en el área agrícola, elaboración de reportes gerenciales y entrevistas de contratación con el personal dirigido al área agrícola.
1	Ing. Agrónomo especialista en hidráulica.	Licenciatura	Ingeniería.	Verificación de todo el sistema de riego, y mejoramiento al sistema de riego.
5	Asistencia agrícola: Jornaleros.	N/A	N/A	Preparación de las tierras, recolección y empaque del producto.
1	Contador externo	Contador	Contador	Contabilidad general de la empresa.
1	Gerente en comercio y logística	Licenciatura	Licenciatura, con postgrado.	Revisión constante de las variaciones de precio en los mercados, organización y control del almacenaje y logística del producto, análisis

				de posibles mercados y productos tentadores.
1	Conductor	Preparatoria	Licencia de manejo tipo C	Trasladar toda la fruta recolectada del campo a la central camionera.

4.4.3 Administración de sueldos y salarios.

En la tabla #49 Se mostró el sueldo del personal en esta empresa, es importante recordar que esta empresa será constituida bajo una sociedad, dichos socios participaran directamente, como también se tendrá personal fuera de la sociedad.

Los sueldos y salarios serán administrados por el gerente administrativo, y la cuestión contable será externa a la organización, ya que las operaciones a un inicio no serán tan complejas.

El sueldo de los empleados será entregado una vez por semana, los empleados contarán con las prestaciones de por ley como; seguridad social, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, pero además se ofrecerán otras prestaciones como; ayuda para el servicio de transporte, fondo de ahorro, estudios de nivel primaria, secundaria y preparatoria.

El sueldo mínimo en Baja California es de \$ 176.02 M.N por ser un estado dentro de la zona libre de la frontera norte, goza un sueldo mayor a los estados o municipios no pertenecientes a esa zona, entrando en vigor el 1 de enero de 2019 (STPS,2019).

Continuación se muestra en la tabla #49 Los sueldos con un desglose más profundo donde, se logra apreciar la posición laboral, el número de personal necesario, sueldo base, prestaciones y sueldo neto.

Tabla 49. Sueldos con prestaciones.

Puestos	Salario Bruto Fijo semanal	Prestaciones de Ley	Salario Variable
Gerente general	2500	750.00	1750
Gerente agrónomo	2500	750.00	1750
Agrónomo en hidráulica	2500	750.00	1750
Gerente en comercio y logística	2500	750.00	1750
Conductor	2000	600.00	1400
Asistencia agrícola (jornaleros)	2000	3,000.00	7000

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Marco legal de la organización.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles artículo 1ro, reconoce a las siguientes especies como sociedades mercantiles: Sociedad de nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad cooperativa y Sociedad por acciones simplificada.

Por cuestión legal y organizacional se ha decidido constituir a esta empresa como una Sociedad Anónima de Capital Variable, Dicha sociedad será inscrita al Registro Público de Comercio.

El artículo 6to de la Ley General de Sociedades Mercantiles, menciona que el acta constitutiva debe contener lo siguiente:

1. Los nombres, nacionalidad y domicilio de los participantes en la sociedad.
2. Objeto de la sociedad.
3. Denominación.
4. Tiempo de vida.
5. Capital social.
6. Constancia de las aportaciones de cada socio como sus respectivas valoraciones.
7. El domicilio de la sociedad.
8. Administración de la sociedad y facultades.
9. Nombramiento de administrador y firma social.
10. Distribución de las utilidades obtenidas y políticas de pérdida entre los miembros de la sociedad.

11. Importe del fondo de reserva.
12. Causas para la anulación anticipada de la sociedad.
13. Estructura para practicar la liquidación de la sociedad, como también las liquidaciones.

Es importante mencionar que una vez se inicien labores y ello genere una utilidad o responsabilidad, la distribución se hará de manera proporcional a las aportaciones de los socios.

4.5 Finanzas.

4.5.1 Sistema contable de la empresa

El sistema contable de esta agro empresa será realizado por un contador externo a la organización, sin embargo la expedición y recopilación de documentos fiscales serán labores del administrador de esta organización.

Es importante mencionar que las declaraciones fiscales parciales y anuales serán funciones del contador externo. Por otra parte no se descarta la incorporación de un contador a la organización, ello con el objetivo de mejorar el área contable-financiero.

4.5.2 Flujo de efectivo.

Los datos utilizados para llevar a cabo este apartado fueron obtenidos de la investigación de mercado, técnico, y organización, el precio estimado de venta y la inversión inicial de este negocio se presenta a continuación en la tabla # 50.

Tabla 50. Inversión total.

Productos	venta x Kg	Recolección estimada (KG)
Fresa	\$ 52.00	60,000
Pimientos	\$ 40.00	36,000

Concepto	Monto
Activos Fijos	1,018,634
Capital de Trabajo	65,870
Inversion Diferida	18,304
Total	1,102,808

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra la tabla de flujos de efectivo anual de esta futura agro empresa, es importante mencionar que se hicieron con una proyección a 5 años, tomando en cuenta una inversión total de \$1,102,808 con un total de ingresos estimados para el primer año de \$6,162,807.95 pesos y un total de egresos estimados para el primer año de \$2,601,089.95 pesos, como resultado se logra apreciar un saldo final para el primer año de \$3,561,717.99, para más detalles o diferentes periodos ver en la tabla # 51:

Tabla 51. Flujo de efectivo.

Tabla Anual de Flujos de efectivo					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	-	3,561,717.99	6,075,725.93	8,262,850.98	10,408,311.33
Ingresos					
Aportación de Socios	1,102,807.95	-	-	-	-
Financiamiento	500,000.00	-	-	-	-
Producción de fresa	3,120,000.00	3,369,600.00	3,494,400.00	3,525,600.00	3,588,000.00
Producción de pimientos morrones	1,440,000.00	1,555,200.00	1,612,800.00	1,627,200.00	1,656,000.00
Total Ingresos	6,162,807.95	4,924,800.00	5,107,200.00	5,152,800.00	5,244,000.00
Egresos					
Activo Fijo	954,744.34	-	-	-	-
Costo de venta	742,289.83	779,404.32	816,518.81	868,479.10	920,439.39
Gastos de Operación	599,348.37	629,315.79	659,283.21	701,237.60	743,191.98
Gastos de Constitucion	18,303.53	-	-	-	-
Amortización crédito	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Interés crédito	110,907.50	86,487.50	62,067.50	33,916.67	11,916.67
Impuestos IVA	162,500.57	103,541.46	108,472.00	115,374.77	122,277.53
Impuestos ISR	-	638,642.54	1,014,478.97	1,056,400.39	1,050,351.24
Impuestos retenidos del Ejercicio	- 87,004.19	- 91,354.40	- 95,704.61	- 101,794.90	- 107,885.19
IVA Acreditado Compensado	-	- 162,500.57	- 103,541.46	- 108,472.00	- 115,374.77
PTU	-	168,175.87	187,002.29	172,545.40	171,557.37
Retenciones por pagar	-	159,079.56	171,498.24	169,652.63	175,319.49
Total Egresos	2,601,089.95	2,410,792.07	2,920,074.95	3,007,339.65	3,071,793.70
Saldo Final	3,561,717.99	6,075,725.93	8,262,850.98	10,408,311.33	12,580,517.63

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Estados financieros proyectados.

Dentro de las siguientes tablas 52 & 53, se logra apreciar el Estado de Resultado y Balance General proyectado a los primeros cinco años de operación, primero se les mostrara el estado de resultado, dentro dichos estados logramos apreciar aspectos tales como: total de ingresos, utilidad bruta,

utilidad después de operación, y utilidad neta. Después de ello se presenta la proyección del Balance General, en el cual se logra apreciar los activos de esta organización, los pasivos, el capital contable contribuido y ganado, como también el total de capital y pasivos.

En la tabla #52 Estado de Resultado, logramos proyectar dentro del primer año de operación una utilidad bruta por \$3,817,710 a lo cual se le resta los gastos operacionales, constitutivos, depreciaciones, gastos financieros, ISR, PTU, proyectando una utilidad neta para el primer año de \$2,162,261. Los años siguientes pueden ser apreciados dentro de la siguiente tabla.

Tabla 52. Estado de Resultado.

Tabla Anual de Proyección de Estado de Resultado					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
(+) Venta de fresa	3,120,000	3,369,600	3,494,400	3,525,600	3,588,000
(+) Venta de pimientos morrones	1,440,000	1,555,200	1,612,800	1,627,200	1,656,000
(=) Total Ingresos	4,560,000	4,924,800	5,107,200	5,152,800	5,244,000
(-) Costo de venta	742,290	779,404	816,519	868,479	920,439
(=) Utilidad Bruta	3,817,710	4,145,396	4,290,681	4,284,321	4,323,561
Gastos					
(-) Gastos de Operación	599,348	629,316	659,283	701,238	743,192
(-) Gastos Constitutivos	18,304	0	0	0	0
(-) Depreciación Acumulada	-47,996	-47,996	-47,996	-47,996	-47,996
(=) Utilidad despues de operación	3,152,062	3,468,084	3,583,402	3,535,087	3,532,373
(-) Gastos Financieros	110,908	86,488	62,068	33,917	11,917
(=) Utilidad antes Impuestos	3,041,155	3,381,597	3,521,335	3,501,171	3,520,456
(-) ISR	638,643	1,014,479	1,056,400	1,050,351	1,056,137
(-) PTU	240,251	267,146	246,493	245,082	247,010
(=) Utilidad Neta	2,162,261	2,099,971	2,218,441	2,205,738	2,217,309

Fuente: Elaboración propia.

Ahora en la siguiente tabla #53, se logra apreciar el balance general proyectado a cinco años de operación, dicho documento nos ayudara a comprender la situación económica y financiera de esta sociedad. Para el primer año la suma proyectada de los activos circulantes y no circulantes dan un total de \$4,825,355 por otra parte logramos apreciar que la suma de los pasivos y el capital contable nos da como resultado un total de \$4,825,355 lo cual nos muestra que nuestro Balance General se encuentra cuadrado, además dentro de la misma tabla es posible observar proyección a 5 años consecutivos.

Tabla 53. Balance General.

Tabla Anual de Proyección del Balance General					
Proyección del Balance	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activo					
<i>Circulante</i>					
Caja					
Bancos	3,561,718	6,075,726	8,262,851	10,408,311	12,580,518
IVA Acreditable	162,501	103,541	108,472	115,375	122,278
Inventario	0	0	0	0	0
Intereses por amortizar	194,388	107,901	45,833	11,917	0
Total Activo circulante	3,918,607	6,287,168	8,417,156	10,535,603	12,702,795
<i>No circulante</i>					
Maquinaria	555,434	527,662	499,891	472,119	444,347
Depreciación	(27,772)	(27,772)	(27,772)	(27,772)	(27,772)
Equipo de Computo	25,862	24,310	22,759	21,207	19,655
Depreciación	(1,552)	(1,552)	(1,552)	(1,552)	(1,552)
Equipo de Transporte	373,448	354,776	336,103	317,431	298,759
Depreciación	(18,672)	(18,672)	(18,672)	(18,672)	(18,672)
Total Activo no circulante	906,749	858,753	810,757	762,761	714,765
Total activo	4,825,355	7,145,921	9,227,913	11,298,364	13,417,560
Pasivo					
<i>Pasivo Corto Plazo</i>					
Acreedores Diversos	168,176	187,002	172,545	171,557	172,907
Intereses por pagar	194,388	107,901	45,833	11,917	0
Impuestos por pagar	797,722	1,185,977	1,226,053	1,225,671	1,238,125
Total Pasivo Corto Plazo	1,160,286	1,480,880	1,444,432	1,409,145	1,411,033
<i>Pasivo Largo Plazo</i>					
Credito a largo plazo	400,000	300,000	200,000	100,000	0
Total Pasivo Circulante	400,000	300,000	200,000	100,000	0
Total Pasivo	1,560,286	1,780,880	1,644,432	1,509,145	1,411,033
Capital contable					
<i>Capital Contribuido</i>					
Capital Social Fijo	954,744	954,744	954,744	954,744	954,744
Capital Social Variable	148,064	148,064	148,064	148,064	148,064
Total Capital contribuido	1,102,808	1,102,808	1,102,808	1,102,808	1,102,808
<i>Capital Ganado</i>					
Resultado Anteriores	0	2,162,261	4,262,233	6,480,673	8,686,411
Utilidad o Perdida Fiscal	2,162,261	2,099,971	2,218,441	2,205,738	2,217,309
Total capital Ganado	2,162,261	4,262,233	6,480,673	8,686,411	10,903,720
Total de Capital contable	3,265,069	5,365,041	7,583,481	9,789,219	12,006,528
Total de Capital y Pasivos	\$ 4,825,355	\$ 7,145,921	\$ 9,227,913	\$ 11,298,364	\$ 13,417,560

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Para lograr obtener los datos anteriores fue necesario adjuntar algunos datos como supuestos, pues algunos datos no se pueden obtener de manera certera, se presentan a continuación dichos supuestos:

1. Se estima una recolección de 60,000 kg de fresa por temporada.
2. Se estima una recolección de 36,000 kg de pimienta morrón por temporada.
3. 75% de la producción será enfocada en la obtención de la fresa y 25% del pimienta morrón.
4. Precio de venta al por mayor de la fresa \$52 pesos.
5. Precio de venta al por mayor del pimienta morrón \$40 pesos.
6. Se estimó una carga social del 30%.
7. Se estima un 10% de crecimiento para los dos años después de un año de operación y 11% para los años restantes.
8. También se estima que los egresos de esta sociedad aumentaran después de su primer año 5% para el segundo años, 10% el tercer año, 17% para el cuarto año, y 24 % para el quinto año.

Por otra parte gracias a los datos y supuestos logramos obtener un posible punto de equilibrio, el cual se presenta en la siguiente tabla #54:

Tabla 54. Punto de equilibrio.

P.E =(Costos Fijos/1 -(Costos Variables/ventas totales))			
P. E. =	Año 1	Año 2	Periodo
	901,738	943,137	anual
	75,145	78,595	Mensual
	18,786	19,649	Semanal
	3,757	3,930	Diario

Fuente: Elaboración propia.

4.5.5 Sistema de financiamiento.

El financiamiento que esta sociedad pretende utilizar es mixto, un porcentaje de la inversión será solicitado a una institución bancaria o gubernamental y por otra parte encontraremos la aportación de los socios.

Las empresas con un giro agrario son constantemente beneficiadas por créditos y apoyos gubernamentales, los cuales solo deben de cumplir con criterios básicos, por ello no se descarta en un futuro obtener nuevos financiamientos o refinanciamientos.

A continuación se muestran las principales instituciones que pudieran ofrecer un programa de financiamiento para esta organización:

1. SEDER (Secretaria de Desarrollo Rural) antes SAGARPA.
2. FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura).
3. FIRCO (Fideicomisos de Riesgo Compartido).
4. FOCIR (Fondo de Capitalización e Inversión Rural)
5. Banca Privada (Bancomer, Banco del Bajío, Banorte).

4.6 Aspectos legales de implementación y operación.

4.6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.

Esta agro empresa “Comercializadora Agro Glez”, estará constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, el cual permite formar una sociedad mercantil, entre personas físicas o morales, ello es celebrado ante un notario público o corredor público quien a su vez emitirá el documento constitutivo de la sociedad. Algunos aspectos importantes que caracterizan este tipo de documentos son: información de los socios, objetivo de la sociedad, denominación, duración, y capital social.

También es importante mencionar que este tipo de sociedades se identifican por la limitación de parte de los socios ante terceros, la conversión de aportaciones en acciones, la negociación por las acciones, su forma de constituirse, sus obligaciones como sociedad, derechos, su organización y asamblea.

4.6.2 Trámites de apertura.

Los trámites necesarios para lograr la apertura de este agro negocio se presentan a continuación en la tabla #55:

Tabla 55. Trámites de apertura.

Tramite	Costo
Trámite de uso de suelo ante la unión agrícola Ensenada.	\$ 100
Constitución de Sociedad ante el Notario Público.	\$ 8,000
Manifestación de Impacto Ambiental (SEMARNAT).	\$4,262.53 M.N
Certificado Fitosanitario de Movilización Nacional (SENASICA).	\$ 111.00 M.N
Inscripción en el Registro Federal del Contribuyente (RFC).	N/A
Registró Público de la Propiedad y del Comercio (RPPC).	N/A
Contrato ante la Comisión Federal de Electricidad (CFE).	N/A
Autorización de Funcionamiento de Organismo Agrícola.	N/A
Autorización de uso de Denominación o Razón Social.	N/A
Concesión de Aprovechamiento de Aguas Subterráneas (CONAGUA).	N/A

Licencia Sanitaria Servicios Urbanos de Fumigación, Desinfección y Control de Plagas.	N/A
Inscripción del patrón y personal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).	N/A
Registro ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).	N/A
Cuenta bancaria (otros).	\$5,000 M.N

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Trámites fiscales

Para formalizar de manera correcta a esta sociedad, es necesario gestionar la inscripción de esta organización ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), y de acuerdo con la Secretaría de Administración Tributaria los requisitos son los siguientes:

1. Solicitud de inscripción por parte del representante legal de la sociedad.
2. Comprobante del domicilio fiscal.
3. Identificación oficial.
4. Expedir comprobantes fiscales

Por otra parte también será necesario tramitar la firma electrónica de la sociedad y el representante legal, dichos trámites se inicia de manera electrónica en la página oficial del SAT los cuales concluyen de manera presencial en las oficinas correspondientes del SAT. Dichos trámites no conllevan costo alguno.

4.6.4 Trámites laborales.

A continuación se muestran los trámites laborales que esta agro empresa debe de realizar para el correcto funcionamiento de la misma:

1. Inscripción de la sociedad ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
2. Inscripción de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

3. Inscripción en la comisión de seguridad e higiene en el trabajo ante la secretaria del trabajo del estado.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Limitantes

La investigación para llevar a cabo este plan de negocios conllevó algunas limitantes como: la información limitada de producción agrícola en la región del valle de San Quintín muy pocos datos o estudios pudieron mostrar la importancia de la agricultura en la región, el municipio, el estado, y el país. Por otra parte dependencias como INEGI, SEDER, Secretaria de Economía, mantenían mucha información desactualizada lo cual en ocasiones solo funciona como referencia.

Por otra parte también se logró apreciar muy poca difusión de programas y apoyos al campo por parte del gobierno federal y estatal, lo cual se ve reflejado en muy poco crecimiento y competitividad en las empresas agrícolas ante el mercado nacional e internacional.

La renegociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, han generado turbulencia y limitaciones para lograr comercializar estos productos, el T-MEC pone un contra peso al comercio internacional de productos agrícolas mexicano.

La poca difusión de regulaciones y restricciones de otros tratados comerciales ha hecho que México pierda competitividad internacional, países como Japón, China, Unión Europea se encuentran abiertos a un mayor comercio, sin embargo se desconoce de los tratados y acuerdos comerciales.

El recurso agua es un límite muy importante para este plan de negocios y en general para la región agrícola del valle de San Quintín, sin embargo lamentablemente son pocos los agricultores que cuentan con sistemas sofisticados de riego y mecanismos sofisticados para la maximización de este recurso.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para lograr poner en marcha este plan de negocios se encuentran en su mayor parte en las capacidades y habilidades del personal. En este plan negocio se busca particularmente combatir la escasez del recurso agua mediante el uso de un sistema de riego en precisión, sin embargo es necesario contar con el personal indicado, ya que los sistemas actualmente son complejos y es necesario la aplicación de conocimientos en hidráulica.

Por otra parte es importante mantener la calidad de los productos, por ello la contratación de un ingeniero agrónomo especialista en frutas y hortalizas es crucial, pues de ello depende para obtener una mayor productividad que se ve reflejada en un mayor margen o utilidad.

Es importante verificar los periodos de siembra, ya que en ocasiones en ellos se puede encontrar una mayor margen de ganancia derivada de la oferta y demanda que exista en ese momento. También es importante recordar que los precios de estos productos no son estables por ello siempre es impórtate identificar las mejores oportunidades ya sea en tiempo, dinero, o recursos.

Se recomienda hacer un análisis profundo de posibles compradores al por mayor fuera del estado como por ejemplo Baja California Sur, Sonora y Sinaloa, estos estado pudieran ser un excelente enlace, ya que se encuentran en una región media entre los principales productores del país.

La logística para este tipo de producto debe de ser refrigerada, pues el periodo de vida de este producto es muy corto, y transportarlo en temperaturas altas y cerradas pudiera ocasionar una aceleración en su descomposición.

Por último se recomienda mantener una investigación en el desarrollo sustentable de estos productos, mediante menores cantidades de agroquímicos convencionales, y mayores cantidades de agroquímicos amigables con el medio ambiente u orgánicos. Es importante recordar que el medio ambiente es quien nos proporciona las frutas y hortalizas que consumimos, por lo cual debe de tratarse con profesionalismo y conciencia ambiental.

5.3 Conclusiones

Este plan de negocios fue elaborado mediante una metodología validada y aceptada por la UABC, como resultado de tal metodología nos fue posible analizar diferentes aspectos para llevar a cabo la formación de este plan de negocios, los cuales se presentan a continuación:

En primera, con el estudio de mercado logramos identificar nuestros principales competidores directos e indirectos, ello a su vez identificando a su posibles compradores en la ciudad de Tijuana, B.C, desarrollo de la estrategia de comunicación, fijación y características del precio, y por último el desarrollo de un plan de introducción al mercado, producción agrícola y comercialización agrícola.

En segundo, el estudio técnico o productivo el cual nos brindó un panorama mucho más complejo, pero claro de las características de nuestros producto, ello derivando la fijación de procesos de

producción libre de pesticidas o agroquímicos que dañen el medio ambiente, como también la maximización del recurso agua, mediante el sistema de riego en precisión, el diseño y recopilación de los recursos para llevar a cabo la producción y comercialización de nuestros productos, y por supuesto la identificación del personal elemental y recomendado para llevar de manera correcta la ejecución de este plan de negocios.

En tercero, el diseño de la estructura organizacional nos permitió identificar de manera más concretas las posiciones de cada uno de los integrantes de esta agro empresa, desglosando al mismo tiempo una serie de actividades para cada una de las áreas y encargados de áreas.

En cuarto, logramos elaborar una investigación financiera, con datos obtenidos de la investigación de mercado y producción. Dicha investigación nos proporcionó información de suma importancia para esta organización como un flujo de efectivo, estados financieros, punto de equilibrio, balance general etc., todo ello proyectado a 5 años de operación. Por otra parte gracias a esta misma investigación se logró identificar a las principales fuentes de financiamiento con las que esta organización pudiera contar.

En quinto, fue necesario localizar todos aquellos aspectos legales para lograr iniciar operaciones, definir los el régimen al que esta organización se apegaría, como también la identificación de tramites laborales y fiscales.

Se llega a la conclusión que la elaboración de un proyecto agrícola puede ser complicada por las diferentes etapas que presenta en el mercado y en lo productivo, sin embargo derivado del estudio de mercado, técnico y financiero logramos apreciar que la factibilidad de este negocio es posible. Pues se logró apreciar una excelente oportunidad de demanda con poca competencia en el mercado de Tijuana, como también se logró la fijación de un proceso técnico de producción y comercialización permitiendo buscar de esa manera una mayor competitiva en la región y por supuesto la investigación financiera la cual nos brindó proyecciones muy importantes que demuestran la rentabilidad de este negocio, y muy importante la ubicación de todos los tramites de apertura para este negocio, sin dejar a un lado que de ello también derivó la ubicación de más organizaciones financieras para este plan de negocios.

Bibliografía

- Actividades Economicas . (2018). *Actividades Primarias*. Obtenido de :
<https://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/actividades-primarias.html>
- Agriculturer. (2018). *Digitalizar procesos agricolas desafia a pequeños productores*. Obtenido de
<http://agriculturers.com/digitalizar-procesos-agricolas-desafia-a-pequenos-productores/>
- Agriculturer. (2018). *Panorama mundial del comercio de hortalizas en 2018*. Obtenido de
<http://agriculturers.com/panorama-mundial-del-comercio-de-hortalizas-en-2018/>
- Agricultures. (2016). *Donde y como se origino la agricultura?* Obtenido de
<http://agriculturers.com/donde-y-como-se-origino-la-agricultura/>
- Agrobaja. (2019). *Fortaleciendo al campo, la exposicion agropecuaria y de pesca del pais*. Mexico: Agro Bajo.
- Agromarketing.mx. (2017). *La importancia de la agricultura en Mexico*. Obtenido de
<http://www.agromarketing.mx/2017/04/19/la-importancia-de-la-agricultura-en-mexico/>
- Alcazar , J. (2010). *Produccion de hortalizas* . Obtenido de
http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/2593/MANUAL_HORTALIZAS_PESA_CHIAPAS_2010.pdf
- AMHPAC. (2018). *Agro exportaciones alcanzan record*. Obtenido de
[:http://www.amhpac.org/es/index.php/noticias/82-noticias-semanales/1036-agroexportaciones-alcanzaran-record](http://www.amhpac.org/es/index.php/noticias/82-noticias-semanales/1036-agroexportaciones-alcanzaran-record)
- Aneberries. (2015). *Estadisticas* . Obtenido de <http://www.aneberries.mx/estadísticas>
- Anzola, S. (2017). *De la idea a tu empresa*. Mexico: Mc Grall Hill.
- Bolda, M., & et al . (2015). *Manual de produccion de fresa, para los agricultores de la costa central*. RCD,.
- Casilimas, H., & et al . (2012). *Manual de produccion de pimiento bajo invernadero*. Bogota: Universidad de Bogota.
- Chuck, W., Alcalá, L., & Leticia , L. (2013). *Administracion*. Mexico : Dengage Learning .
- CONACYT. (2014). *Plan de negocios* . Mexico .
- Consumer, E. (2018). *Fresa Propiedades* . Obtenido de <http://frutas.consumer.es/fresa/propiedades>
- Crecenegocios . (2018). *Que es un plan de negocios y cual es su utilidad* . Obtenido de
<https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>

- EALDE. (2018). *Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.ealde.es/teorias-comercio-internacional/>
- El economista. (2018). *Que es el Tratado de Libre Comercio de America del Norte?* Obtenido de : <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Que-es-el-Tratado-de-Libre-Comercio-de-America-del-Norte-20161123-0111.html>
- F.A.O. (2015). *El estado de los mercados de productos basicos agricolas*. Roma: ONUAA.
- Fajardo, S., & et al . (2014). *Manual tecnico de cultivo de fresa, bajo buenas practicas agricolas*. . Francisco Velez.
- FAO. (2018). *El estado de los mercados de productos agricolas*. Roma : ONUAA.
- FAO. (2018). *La seguridad alimentaria y nutricion del mundo* . Obtenido de <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/es/>
- Garcia, H. M. (2009). *La nueva teoria del comercio internacional*. Obtenido de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/E3-.pdf
- Garnica, C., & Maubert, H. (2017). *Fundamento de Marketing* . Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/10022014fundamentos-de-marketing-hernandez.pdf>
- Gobierno del Estado de Baja California. (2015). *Actividad Economica Ensenada*. Obtenido de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/sectores.jsp
- Gonzalez, B. R. (2011). *Diferentes teorias del comercio internacional*. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf
- Google Earth . (2019). *El globo terraqueo mas detallado del mundo*. Obtenido de <https://www.google.com/intl/es-419/earth/>
- Hortalizas. (2015). *Oportunidades de exportacion para Mexico* . Obtenido de <http://hidroponia.mx/mexico-principal-exportador-de-hortalizas>
- IICA. (2017). *Manual de buenas practicas agricolas y de produccion para el cultivo de fresa*. Costa Rica: MAG.
- IICA. (2017). *Manual de buenas practicas agricolas y de produccion para el cultivo de fresa*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2932/1/BVE17058869e.pdf>
- IMCO. (2017). *Indice de competitividad internacional* . Obtenido de <http://imco.org.mx/indices/memorandum-para-el-presidente-2018-2024/>
- INEGI. (2017). *Cultivos Perennes, Produccion a cielo abierto* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/agricultura/>
- INEGI. (2017). *ierre estadistico de la produccion agricola* . Obtenido de <https://www.gob.mx/siap/articulos/cierre-estadistico-de-la-produccion-agricola-2017?idiom=es>

- INEGI. (2018). *Directorio Estadístico de Unidades Económicas*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>.
- INEGI. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* . Obtenido de : <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes , T. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales* . Mexico: Ediciones Paidós .
- L.A. (2018). *Ley Agraria, Título cuarto de las sociedades rurales artículo 108-124*. Mexico: Camara de Diputados .
- La Jornada . (2015). *La lucha de los jornaleros de San Quintin, grito desesperado que rebaso las fronteras*. Obtenido de <http://www.jornada.com.mx/2015/04/11/ojarasca216.pdf>
- La Opinion. (2018). *Agricultura en Mexico*. Obtenido de <https://laopinion.com/2018/09/01/agricultura-en-mexico-la-mas-estable-del-tlcan/>
- LISR. (2019). *Ley de Impuesto Sobre la Renta, Regimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Sivico; Sivícolas, y Pesqueras, artículo 74*. Mexico: Secretaria de Hacienda y Credito Publico.
- Martinez , A., Salgado, A., & Vasquez, S. (2017). *Tendencias recientes del sector primario en Mexico*. Obtenido de https://www.bbvaresearch.com/wpcontent/uploads/2017/03/170316_Mexico_Agropecuario.pdf
- Milenio. (2018). *Que producen los jornaleros del valle de San Quintin*. Obtenido de <http://www.milenio.com/negocios/que-producen-los-jornaleros-del-valle-de-san-quintin>
- Milquiades , C. (1980). *Economía Internacional*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Montero, N. (2016). *Guía para obtener el grado de Maestro en Administración*. Mexico: UABC.
- NETAFIM. (2019). *Crece mas con menos* . Obtenido de <https://www.netafim.com.mx/>.
- OMC. (2018). *Agricultura, explicación*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/ag_intro01_intro_s.htm
- OMC. (2018). *Reporte anual del comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf
- OMG. (2018). *Información sobre el comercio internacional y acceso a los mercados* . Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_bis_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboard/s/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7b%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7b%22langParam%22:%22en%22%7d%7d
- Productiva. (2015). *Guía para la elaboración de un plan de negocios*. Paraguay : JICA.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico : Prentice-Hall.

- S.E. (2018). *Se firma tratado entre Mexico, estados Unidos y Canada (T-MEC)*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/se-firma-el-tratado-entre-mexico-estados-unidos-y-canada-t-mec?idiom=es>
- SAGARPA. (2016). *4to Informe de labores 2015-2016*. Obtenido de https://www.sagarpa.gob.mx/Transparencia/POT_2016/Informe/CuartoInformeDeLabores_SAGARPA.pdf
- SAGARPA. (2017). *Planeacion Agricola Nacional 2017-2030*. Mexico: SAGARPA.
- SAGARPA. (2017). *Planeacion Agricola Nacional 2017-2030*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257075/Potencial-Fresa.pdf>
- SAGARPA. (2019). *Chiles y Pimientos Mexicanos, planeacion agricola Nacional 2017-2030*. Obtenido de : https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257072/Potencial-Chiles_y_Pimientos-parte_uno.pdf
- SAMBRAMEX. (2019). *Go Greener 1 lb*. Obtenido de <https://www.sambramex.com.mx/go-greener-1lb-clamshell/>
- SEFOA. (2015). *Panorama General de Zona San Quintin Baja California*. Obtenido de http://www.oeidrus-bc.gob.mx/oeidrus_bca/pdf/biblioteca/panoramas/2015/FICHA%20SAN%20QUINTIN%202015.pdf
- SEFOA. (2017). *Numero de la actividad agropecuaria de Baja California* . Obtenido de <http://www.sefoa.gob.mx/static/pdf/NumerosBC-Ed2017.pdf>
- Seminis. (2019). *El exito e importancia del pimineto en el campo Mexicano* . Obtenido de <https://www.seminis.mx/el-exito-e-importancia-del-pimiento-en-el-campo-mexicano/>
- SIAP. (2017). *Produccion Agricola*. Obtenido de : <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119>
- SIAP. (2019). *Avances de siembras y cosechas* . Obtenido de http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do
- SIAP. (2019). *Expectativas Agroalimentarias 2019*. Mexico: SIAP.
- SMATTCOM. (2019). *Comercio Inteligente para el Agro* . Obtenido de <https://directoriosvito.com.mx/directorio-frutero/>
- SNIIM. (2019). *Mercados Nacionales Frutas y Hortalizas* . Obtenido de <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/Home.aspx?opcion=Consultas/MercadosNacionales/PreciosDeMercado/Agricolas/ConsultaFrutasYHortalizas.aspx?SubOpcion=4|0>
- SNIIM. (2019). *Sistema Nacional de Informacion e Integracion de Mercado*. Obtenido de <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/Home.aspx>
- Strategyzer. (2018). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

- Tierra fertil. (2018). *Baja California destaca en la producción agrícola*. Obtenido de <http://www.tierrafertil.com.mx/baja-california-destaca-en-la-produccion-agricola/>
- TLCAN. (2018). *Tratado de Libre Comercio de America del Norte*. Obtenido de <http://www.tlcan.com.mx/que-es-el-tlcan.html>
- Trancy , B. (2015). *Negocios* . Estados Unidos : Grupo Nelson .
- VETO. (2019). *Directorios especializados* . Obtenido de : <https://directoriosvito.com.mx/directorio-frutero/>
- Yuval, N. (2015). *Sapiens A Brief History of Humankind*. USA: Harper Perennial .