

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SINALOA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD ACADEMICA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
CON ENFASIS EN GESTIÓN DE NEGOCIOS Y MARKETING
INTERNACIONAL.



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FERTILIZANTE
LÍQUIDO ORGÁNICO DE LA EMPRESA SEFERSSAA CALIFORNIA,
ESTADOS UNIDOS.

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFASIS EN GESTIÓN DE
NEGOCIOS Y MARKETING INTERNACIONAL

PRESENTA:
IDALIA JOSEFINA CERDA SOTO

DIRECTOR DE TESIS:
M.C. JAVIER ALEJANDRO PEÑA RODRIGUEZ

Los Mochis, Sinaloa, México; febrero de 2023.



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a:

Dios por la vida, la salud y por ser mi fortaleza en todo momento.

A mi hijo Joan Didier Rábago Cerda, mi mayor motivación para salir adelante y ser mejor cada día.

A mi esposo José Juan Rábago por su amor y apoyo incondicional, por creer en mí y alentarme a cumplir este sueño.

A mis padres Idalia Soto y Victor Cerda por su gran ayuda y comprensión, por acompañarme en esta gran etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi total agradecimiento a Dios, quien con su bendición me ha permitido lograr esta meta.

Mi más sincero agradecimiento a mi hijo, a mi esposo y mis padres, por ser mi gran apoyo en todo momento, por creer en mí y motivarme para seguir conquistando cada uno de mis objetivos de vida.

De igual manera agradezco a Grupo Ceres y a Seferssa por permitirme estudiar esta maestría, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto para su empresa, por toda la información proporcionada y la gran disponibilidad de sus colaboradores. En especial quiero agradecer al Ing. Juan Guillermo Castro y Lic. Víctor Flores por su valiosa contribución a este proyecto y a mi crecimiento profesional a través de su confianza, apoyo y asesoría.

Así mismo, agradezco a mi director de tesis M.C. Javier Alejandro Peña Rodríguez y a mis lectores críticos M.C. Melissa Acosta Ávila y M.C. Pavel Iván Peña Rodríguez, quienes con gran amabilidad y profesionalismo me brindaron la ayuda y conocimientos necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente extiendo mi agradecimiento a mis compañeros, a todo el personal docente y directivos de la Unidad Académica de Negocios, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en especial al Dr. Cesar Parra Aceviz y Dr. Antonio Enrique Acosta Perea.

RESUMEN

Gran parte de las ventas de la empresa Seferssa dependen de los fertilizantes commodities, los cuales generan un margen de rentabilidad muy bajo, por lo que existe un gran interés en ampliar el portafolio de productos, principalmente en la división de fertilizantes incorporando productos orgánicos. Es así como surge la necesidad del desarrollo de una marca propia de Fertilizante orgánico que le permita obtener mayor rentabilidad, al mismo tiempo que desarrolla productos innovadores que ofrecen mejores alternativas para la sustentabilidad del medio ambiente, contribuyendo a un mayor rendimiento en los cultivos de sus clientes.

Para el desarrollo de este plan de negocios se realizó un diagnóstico con el personal de la empresa y se llevó a cabo búsqueda de información a través de diversas fuentes como libros, revistas y web.

Con base al análisis financiero, las ventas proyectadas son \$11,227,392 el primer año hasta \$15,063,696 en el año 2025. Se identifica una gran oportunidad en la producción, debido al bajo costo de la materia prima, arrojando un margen de utilidad, que va desde un 33% el primer año hasta un 35% en el año 2025. El Punto de Equilibrio para este proyecto es de 8,509 unidades, esto traducido en importe de ventas significa un total de \$3,769,605 pesos. La Tasa Interna de Retorno de este proyecto arroja un favorable 86%, el cual es bastante alentador si consideramos que la Tasa de Descuento (TD) ha sido del 10%.

Palabras clave: Fertilizante orgánico, rentabilidad agrícola, sustentabilidad.

ABSTRACT

A large part of the Seferssa company's sales depend on commodity fertilizers, which generate a very low profit margin, so there is great interest in expanding the product portfolio, mainly in the fertilizer division incorporating organic products. This is how the need arises to develop an own brand of organic fertilizer that allows it to obtain greater profitability, at the same time that it develops innovative products that offer better alternatives for the sustainability of the environment, contributing to a higher yield in the crops of its customers.

For the development of this business plan, a diagnosis was made with the company's staff and information was searched through various sources such as books, magazines and the web.

Based on the financial analysis, the projected sales are \$11,227,392 the first year up to \$15,063,696 in the year 2025. An opportunity cost is identified in production, due to the low cost of the raw material, yielding a large profit margin, ranging from 33% the first year up to 35% in the year 2025. The Balance Point for this project is 8,509 units, this translated into sales amount means a total of \$3,769,605 pesos. The Internal Rate of Return of this project shows a favorable 86%, which is quite encouraging if we consider that the Discount Rate (TD) has been 10%.

Keywords: Organic fertilizer, agricultural profitability, sustainability.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS EXISTENTES.....	4
1.1.1. Plan de negocios para empresa en marcha	4
1.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas.....	4
1.1.3. Plan de negocios para inversionistas	5
1.1.4. Plan de negocios para administradores	5
1.1.5. Plan de negocios Canvas	5
1.1.6. Plan de Negocios IPN (Instituto Politécnico Nacional)	6
1.1.7. Plan de Negocios CONACYT	6
1.1.8. Plan de Negocios PRO MÉXICO.....	6
1.1.9. Plan de negocios Secretaría de Economía	7
1.1.10. Plan de negocios (Exportación) Connect Américas	7
1.1.11. SADER (Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural).....	7
1.1.12. BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior).....	8
1.1.13. FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura).	8
1.1.14. NAFIN (Nacional Financiera).....	8
1.1.15. SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera).	9
1.2. MODELOS DE PLANES DE NEGOCIOS EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.3. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS.....	9
1.3.1. E.S Plan de empresa.....	10
1.3.2. Enloop.....	10
1.3.3. Excel	10
1.3.4. Bizplan	11
1.4. DECLARACIÓN DE PROPÓSITO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	11
1.5. DEFINIR DEL MODELO A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS.....	12
CAPÍTULO 2. PLAN ESTRATÉGICO.....	13
2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	13
2.2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	16
2.3. VENTAJA COMPETITIVA ESPERADA.....	17
2.4. PROPUESTA DE VALOR DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	18
2.4.1. Beneficio científico.....	18
2.4.2. Beneficio social.....	18
2.4.3. Beneficio tecnológico.....	18
2.6.4. Beneficio económico.....	19
2.6.5. Beneficio ambiental	19

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE MARKETING	20
3.1. ESTUDIO DE MERCADO	20
3.1.1. Método para selección de país meta (Planes de negocios internacionales).....	20
3.1.2. Barreras de ingreso, arancelarias y no arancelarias	21
3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.	23
3.1.4. Segmentación de Mercado.....	25
3.1.5. Identificación del Mercado Meta	32
3.2. CAPTACIÓN DE MANIFESTACIONES DE INTERÉS EN LOS RESULTADOS DE	
3.2.1. Competencia.....	32
3.3. ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA	33
3.3.1. Atributos del producto resultante del proyecto.	33
3.3.2. Establecimiento de precios.....	34
3.3.3. Establecimiento de Imagen Corporativa.....	37
3.3.4. Determinación de canales de promoción.	38
3.3.5. Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.	39
3.3.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte.	40
3.3.7. Contratos y formas de pago	42
3.4. CADENA DE VALOR Y PORTAFOLIO DE NEGOCIOS Y/O SERVICIOS PROYECTADO DEL NEGOCIO.	44
3.5. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	46
3.6. ANÁLISIS PESTLE.....	47
3.7. ESTRATEGIA Y PROTOCOLO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.	48
CAPÍTULO 4. GESTIÓN ORGANIZACIONAL	49
4.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN U OPERACIONES	49
4.2 RECURSOS MATERIALES NECESARIOS (ACTIVOS FIJOS E INSUMOS).....	50
4.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	51
4.4 FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	53
4.5 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA (LAYOUT)	55
4.6 GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO (PERFILES Y FUNCIONES, RELEVANTES AL PROCESO DE EXPORTACIÓN).....	55
4.6.1 Perfil de puesto de Gerente de Comercio Exterior.	57
4.6.2 Perfil de puesto de Auxiliar de Comercio Exterior.	58
4.7 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	59
4.8 SEGUROS Y FIANZAS, CONTRATOS Y FORMAS DE PAGO.	61
4.8.1 Seguro de carga	61
4.8.2 Contratos y Formas de pago.	61
CAPÍTULO 5. GESTIÓN FINANCIERA.....	62
5.1 INVERSIÓN TOTAL	62

5.2	DEPRECIACIÓN	62
5.3	PRESUPUESTO DE VENTA.....	63
5.4	COSTO TOTAL.....	64
5.5	COSTO DEL PERSONAL	64
5.6	ESTADO DE RESULTADOS.....	65
5.7	INDICADORES DE VIABILIDAD (UTILIDAD LÍQUIDA, RENTABILIDAD, PUNTO DE EQUILIBRIO, TIEMPO DE RETORNO DE INVERSIÓN.....	66
5.8	EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN	69
5.8.1	Flujo de Efectivo	69
5.8.2	Valor actual neto (VAN)	70
5.8.3	Tasa interna de retorno (TIR)	70
5.9	EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.	71
CAPÍTULO 6. GESTIÓN LEGAL.....		72
6.1	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.....	72
6.2	ALTA EN PADRÓN DE IMPORTADORES.....	73
6.3	PROPIEDAD INDUSTRIAL.....	74
6.4	ASPECTOS TRIBUTARIOS	75
6.5	NORMATIVIDAD	77
CAPÍTULO 7. SOSTENIBILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS		83
7.1	ANALIZAR SI EL PLAN DE NEGOCIOS CUENTA CON IMPACTOS ECONÓMICOS EN EL EMPLEO, EL INGRESO, LOS IMPUESTOS, ETC. EN LA LOCALIDAD / REGIÓN.....	84
7.2	ANALIZAR SI EL PLAN DE NEGOCIOS CUENTA CON IMPACTOS EN LO SOCIAL, CULTURAL, ETC.	85
7.3	ANALIZAR SI EL PLAN DE NEGOCIOS CUENTA CON IMPACTOS POSITIVOS EN EL AMBIENTE, SALUD PÚBLICA, ENERGÍA, ENTRE OTROS.	86
ANEXOS.....		88
BIBLIOGRAFÍA.....		97

Índice de Figuras

FIGURA 1.	MICRO LOCALIZACIÓN DE SEFERSSA	14
FIGURA 2.	MACRO LOCALIZACIÓN DE SEFERSSA.....	14
FIGURA 3.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	25
FIGURA 4.	DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE ORGÁNICA EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.....	26
FIGURA 5.	CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE ORGÁNICA EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.	27
FIGURA 6.	SUPERFICIE ORGÁNICA EN ESTADOS UNIDOS.	27
FIGURA 7.	SUPERFICIE DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGÁNICAS ESTADOS UNIDOS.	28
FIGURA 8.	PRINCIPALES HORTALIZAS ORGÁNICAS EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.	29
FIGURA 9.	DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIE DE FRUTAS ORGÁNICAS EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.....	30
FIGURA 10.	TEMPORADA DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.	31
FIGURA 11.	ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS.	36
FIGURA 12.	LOGOTIPO DE LA EMPRESA SEFERSSA.	38
FIGURA 13.	FERIAS Y CONGRESOS DEL GIRO AGRÍCOLA.	39

FIGURA 14. LOGÍSTICA (RUTA).....	41
FIGURA 15. INCOTERM.....	43
FIGURA 16. CADENA DE VALOR.....	45
FIGURA 17. ANÁLISIS FODA.....	46
FIGURA 18. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	51
FIGURA 19. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	53
FIGURA 20. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	55
FIGURA 21. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.....	56
FIGURA 22. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	60
FIGURA 23. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	68
FIGURA 24. LOGOTIPO DE SEFERSSA.....	75
FIGURA 25. TRIPLE BOTTOM LINE.....	83

Índice de Tablas

TABLA 1. COMPARATIVO DE POSIBLES MERCADOS.....	21
TABLA 2. FRACCIÓN ARANCELARIA DE FERTILIZANTE ORGÁNICO EN MÉXICO.....	22
TABLA 3. FRACCIÓN ARANCELARIA DE FERTILIZANTE ORGÁNICO EN ESTADOS UNIDOS.....	22
TABLA 4. REGULACIONES Y RESTRICCIONES NO ARANCELARIAS (RRNA).....	23
TABLA 5. SUPERFICIE DE HORTALIZAS ORGÁNICAS EN CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.....	30
TABLA 6. SUPERFICIE DE FRUTAS ORGÁNICAS EN CALIFORNIA.....	31
TABLA 7. MERCADO META.....	32
TABLA 8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	33
TABLA 9. COSTOS DE EXPORTACIÓN (MENSUALES).....	36
TABLA 10. ASPECTOS LOGÍSTICOS.....	40
TABLA 11. COSTOS DE EXPORTACIÓN.....	41
TABLA 12. ANÁLISIS PESTLE.....	47
TABLA 13. COSTOS DE ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES.....	50
TABLA 14. DEPRECIACIÓN.....	63
TABLA 15. PRESUPUESTO DE VENTA.....	63
TABLA 16. COSTO TOTAL.....	64
TABLA 17. COSTO DEL PERSONAL.....	64
TABLA 18. ESTADO DE RESULTADOS.....	65
TABLA 19. RAZONES FINANCIERAS.....	66
TABLA 20. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	68
TABLA 21. FLUJO DE EFECTIVO.....	70
TABLA 22. ESCENARIO OPTIMISTA.....	71
TABLA 23. ESCENARIO CONSERVADOR.....	71
TABLA 24. ESCENARIO PESIMISTA.....	71

INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios está dirigido a la empresa Seferssa, una comercializadora de insumos y servicios agrícolas ubicada en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, con ocho sucursales ubicadas en Hermosillo, Obregón, Carrizo, Juan José Ríos, Guasave, Guamúchil, Culiacán y Mazatlán, a través de las cuales se cubre un área de influencia que abarca los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California, Chihuahua, Nayarit y Jalisco, con alcance también en el centro y sureste de México a través de las otras empresas que conforman Grupo Ceres, corporativo al cual pertenece.

Dentro de su portafolio de productos y servicios, están los fertilizantes, agroquímicos y semillas, y a su vez el servicio de asesoría técnica profesional, por parte del personal de Ingenieros Agrónomos calificados que ofrecen el mejor servicio de principio a fin, siempre protegiendo el cultivo y la inversión del cliente.

En sí, el enfoque de Seferssa es generar las mejores propuestas y recomendaciones en nutrición Vegetal, protección de cultivos y semillas con el objetivo de llevar al agricultor a generar los máximos rendimientos en su cultivo.

Con base al histórico de ventas de la empresa, se determina que gran parte de ellas corresponde a la división de fertilizantes commodities, los cuales generan un margen de rentabilidad muy bajo. Es así como surge la necesidad del desarrollo de una marca propia de Fertilizante líquido orgánico que le permita incursionar en mercados más rentables, al mismo tiempo que desarrolla productos innovadores que ofrecen mejores alternativas para la sustentabilidad del medio ambiente y un mayor rendimiento en los cultivos de sus clientes.

Es por ello que se realizó este plan de negocios, con el objetivo de mostrar una oportunidad de crecimiento para la empresa Seferssa, en el mercado de California, Estados Unidos, a través de la exportación de su marca propia de Fertilizante líquido orgánico.

En él se muestra una visión general respecto a los modelos de planes de negocios que se adaptan más a las necesidades de la empresa, las

instituciones, organismos y herramientas tecnológicas para el desarrollo del mismo. Se incluye el plan estratégico, con información a detalle de la empresa y la propuesta de valor en la que se especifican los beneficios resultantes del proyecto.

Así mismo, se muestra la gestión de marketing en el que se aborda todo lo relacionado al mercado meta, análisis de la competencia, establecimiento de precios, canales de promoción, atributos del producto, aspectos logísticos, análisis FODA y análisis PESTLE.

Se muestra también los procesos e infraestructura, el capital humano y la logística requerida para el desarrollo del mismo.

En el capítulo de gestión financiera, se presenta la evaluación de la inversión requerida para el desarrollo de este plan de negocios. Posteriormente, dentro de la gestión legal se muestra la constitución legal de la empresa y su normatividad.

En el último capítulo se presenta la sostenibilidad del plan de negocios, en la que se muestra a detalle los impactos económicos, sociales y ambientales, derivados de la implementación de este plan de negocios.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios está enfocado a la empresa Seferssa, en el cual se propone la exportación de su marca propia de Fertilizante líquido orgánico dirigido al mercado de California, Estados Unidos. En él se informa acerca de su plan financiero y de marketing centrado en proyecciones realistas.

El objetivo de este proyecto es que la empresa pueda obtener mayor rentabilidad, al mismo tiempo que desarrolla productos innovadores que ofrecen mejores alternativas para la sustentabilidad del medio ambiente, contribuyendo a su vez a un mayor rendimiento en los cultivos de sus clientes.

Con base al análisis financiero, para la realización de este negocio se requiere una inversión inicial de \$6,171,787 pesos. Con base al análisis de los resultados, el plazo de recuperación de la inversión inicial será de 1 año 2 meses. Las ventas proyectadas son \$11,227,392 el primer año hasta \$15,063,696 en el año 2025. Se identifica un costo de oportunidad en la producción, debido al bajo costo de la materia prima, arrojando un margen de utilidad, que va desde un 33% el primer año hasta un 35% en el año 2025. El Punto de Equilibrio para este proyecto es de 8,509 unidades, esto traducido en importe de ventas significa un total de \$3,769,605 pesos. La Tasa Interna de Retorno de este proyecto arroja un favorable 86%, el cual es bastante alentador si consideramos que la Tasa de Descuento (TD) ha sido del 10%.

Capítulo 1. Contextualización del plan de negocios.

1.1. Descripción de los diferentes tipos de planes de negocios existentes.

De acuerdo con Weinberger (2009), un plan de negocios es un documento de forma escrita el cual debe ser claro, sencillo y preciso, derivado de un proceso de planeación, el cual nos es útil sirve para guiar un negocio, en el cual se muestran objetivos hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Su principal objetivo es combinar la forma, es decir la tanto la estructura, redacción e ilustración y a su vez el contenido que se refiere al plan como propuesta de inversión, la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

Un plan de negocios nos ayuda para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y, además sirve como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa.

Dentro de los tipos de planes de negocio más representativos se encuentran los siguientes:

1.1.1. Plan de negocios para empresa en marcha

Con base a la revista Forbes (2014), un plan de negocios para empresas que ya están en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de forma independiente y distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluida esta nueva unidad. Así mismo, deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y demostrar la capacidad gerencial.

1.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas

El plan de negocios para nuevas empresas en la revista Forbes (2014) se especifica que este debe detallarse, tanto la descripción de la idea así como los objetivos, las estrategias a ser aplicadas y el plan de acción. Este plan se convertirá en un insumo para contribuir al negocio, ayudando a estimar, corregir o sustituir las posibles variaciones que se realizaran durante el desarrollo de la empresa.

1.1.3. Plan de negocios para inversionistas

Forbes (2014) también nos indica que el plan de negocios para inversionistas debe estar redactado para atraer a inversionistas. Por tal motivo, es importante que se incluya toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que indiquen la viabilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por dicha propuesta.

1.1.4. Plan de negocios para administradores

Finalmente en con base a la revista Forbes el plan de negocios para administradores debe contener un nivel de detalle necesario para guiar la operativa de la empresa. Este plan debe ser más detallado mostrando objetivos, estrategias, procesos, políticas, programas y presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Un plan de negocios es la pieza clave para el desarrollo de las empresas hacia nuevas oportunidades de negocios, el cual le permitirá detectar posibles amenazas que se pudieran enfrentar y así poder mitigar los riesgos.

En México existen diferentes programas e instituciones que fomentan el desarrollo de nuevos proyectos y promueven el emprendimiento, los cuales ofrecen diferentes modelos para realizar un plan de negocios de acuerdo con la naturaleza de la empresa, así como el alcance y objetivos que se pretenden alcanzar(Forbes, 2014).

1.1.5. Plan de negocios Canvas

Fundación Nantik Lum (2017) lo describe como una herramienta simplificada para la elaboración de un modelo de negocio. Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”. Esta herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que demuestran la lógica que sigue una organización para conseguir ingresos. La sencillez en la ejecución y el formato visual contribuye a conocer y mejorar la idea. Es de gran utilidad para personas con pocos conocimientos empresariales. Se recomienda tenerlo en un lugar visible, con el objetivo de

integrar la importancia del proceso e ir generando ideas nuevas que ayuden al éxito del negocio. Por otra parte ayuda a centrarse en aspectos más importantes, dejando los pequeños detalles para cuando sean necesarios.

1.1.6. Plan de Negocios IPN (Instituto Politécnico Nacional)

El Instituto Politécnico Nacional a través de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, ofrece una guía para la elaboración de un plan negocios. Este documento tiene el propósito de ayudar en el incremento de la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Su página web es:

<http://www.updce.ipn.mx/Paginas/inicio.aspx>

1.1.7. Plan de Negocios CONACYT

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) pone a disposición su modelo de Plan de Negocios, al cual se puede tener acceso directamente a través de su página web:

<http://www.conacyt.gob.mx/index.php/convocatorias-conacyt/convocatorias-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-se-conacyt-innovacion-tecnologica/convocatorias-antecedentes-se-c/convocatoria-2014/9275-plan-de-negocios>

De acuerdo con CONACYT (2015) el plan de negocios es un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio.

Así mismo, cuenta con diversas convocatorias para diferentes tipos de fondos y apoyos para llevar a cabo dicho proyecto. Esta información de igual manera la podemos encontrar en la misma página web.

1.1.8. Plan de Negocios PRO MÉXICO

ProMéxico es un organismo del gobierno federal que se encarga de coordinar las estrategias dirigidas para el fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, contribuyendo al proceso exportador de empresas

establecidas en nuestro país y así mismo coordina acciones enfocadas a la atracción de inversión extranjera. Este organismo ofrece un modelo para el desarrollo de un plan negocios el cual este enfocad al comercio exterior. Podemos acceder a través de su página web:

<http://www.promexico.mx/es/mx/convocatorias>

Así mismo, brinda toda la información, servicios y apoyos relacionados con el proceso de exportación, como se muestra a continuación:

<http://www.promexico.mx/es/mx/apoyos-exportacion>

1.1.9. Plan de negocios Secretaría de Economía

La secretaria de economíaa través de su página web [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/216664/Gu a Plan de Negocios Cr dito directo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/216664/Gu_a_Plan_de_Negocios_Credito_directo.pdf) brinda una guía para la elaboración de un plan de negocios.

1.1.10. Plan de negocios (Exportación) ConnectAméricas

ConneAméricases una plataforma online donde se puede encontrar todas las herramientas para aprender sobre negocios internacionales, financiamientos, acceso a recursos de apoyo, donde es posible también contactar a colegas del sector y compradores internacionales. Ahí también podemos encontrar el siguiente modelo de plan de negocios:

<https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n>

1.1.11. SADER (Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural).

Esta institución nos brinda información relevante acerca de los programas y apoyos que existen en México para el sector agrícola:

<https://www.gob.mx/sader#341>

1.1.12. BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior)

El objetivo de Bancomext es el desarrollo y generación de empleos en México, a través de financiamiento al comercio exterior mexicano. En el sitio web de Bancomext podemos encontrar información sobre financiamientos para empresas que desean exportar, tal como se muestra a continuación:

<https://www.bancomext.com/empresas-que-apoyamos/exportadores>

1.1.13. FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura).

FIRA es una Institución enfocada al desarrollo del sector rural, agropecuario, forestal y pesquero de México a través de intermediarios financieros y empresas especializadas que otorgan crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología para que productores y empresas rurales puedan iniciar o hagan crecer sus proyectos productivos. La página web de FIRA es <https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>.

1.1.14. NAFIN (Nacional Financiera)

Nacional Financiera ayuda al desarrollo económico de México, al incentivar que la banca comercial y las instituciones de crédito presten más y más barato, facilitando así el acceso de las pymes, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial. También contribuye a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, para impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional.

Se puede acceder a más información a través de su página web <https://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html>.

1.1.15. SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera).

El SIAP es nos brinda diversa información estadística del giro agrícola y pesquero, así como también indicadores económicos a nivel nacional sobre estos temas. Se puede acceder a través de su página web <https://www.gob.mx/siap#1410>.

1.2. Modelos de planes de negocios en función a las necesidades de la organización.

De acuerdo con lo antes mencionado (punto 1.1), se considera que los modelos que más se adecuan a este proyecto es el que nos brinda Conacyt, ProMéxico y ConnectAméricas, ya que son los planes de negocios que de acuerdo con las necesidades y naturaleza de la empresa y con base en los objetivos que desean alcanzar en este proyecto, se adaptan más. Además, tienen un enfoque hacia el tema de exportación, muy de acuerdo con el caso de estudio. Es importante mencionar que en este tipo de modelos se debe hacer una descripción de rubros generales y específicos, estrategia comercial, acciones prioritarias, plan de comercialización y un cronograma de actividades para su desarrollo. También brindan a través de diversos programas acceso a diversa información complementaria para el proceso de exportación que es de gran utilidad, y su vez, permite el acceso a convocatorias y licitaciones para la obtención de recursos de apoyo para el desarrollo del proyecto.

1.3. Herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo de los planes de negocios.

El objetivo del software es ayudar a estructurar el plan empresarial enfocándose en los factores críticos de éxito de un negocio (Díaz, 2016).

A continuación se mencionan algunas opciones de herramientas tecnológicas para el desarrollo del proyecto:

1.3.1. E.S Plan de empresa

Este software se centra en trabajar los verdaderos factores de éxito en una nueva empresa, incluso en una empresa que busca redirigir su futuro. Es gratuito, completo y sencillo, compatible con Windows y MAC. Su página web es <http://www.planempresa.pro/>.

1.3.2. Enloop

Es una app en la que ingresas datos básicos de la empresa y a través de algunos indicadores los analiza para proyectar su desempeño financiero. Genera automáticamente proyecciones de ventas, de ingresos y de egresos, flujo de efectivo y hoja de balance general. Los reportes son complementados con gráficos y otros elementos visuales que facilitan su análisis. También permite acceder a modelos personalizados para tomar como base y así crear tu propio plan de negocios. Tiene un costo de \$39.95 mensual o bien \$288.00 anual. El enlace para acceder a esta app es <https://enloop.com/features>.

1.3.3. Excel

Es una plantilla la cual está dividida en diferentes secciones. Al introducir diversos datos se obtienen diferentes estados financieros y proyecciones sobre el negocio. A continuación se mencionan algunas de las proyecciones que te genera esta herramienta:

- Estado de Resultado proyectado para los primeros cinco años
- Flujo de Fondos proyectado con el detalle de los primeros 12 meses
- Flujo de Fondos proyectado a 5 años
- Cálculo del punto de Equilibrio
- Cálculo del VAN y la TIR

Podemos acceder a esta plantilla en el siguiente link:

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/07/plantilla-excel-realizar-proyecciones-emprendimiento.html>

1.3.4. Bizplan

Es una herramienta que podemos usar a través de la web la cual nos permite elaborar planes de negocios de una forma fácil y rápida ya que tiene una interfaz muy amigable. Incluye plantillas y modelos que se pueden editar y adaptar con base a las necesidades del plan. Tiene un costo de \$19.00 mensual o \$179.00 anual. A continuación, se muestra su sitio web:

<https://www.bizplan.com/>

1.4. Declaración de propósito del plan de negocio.

Con base al diagnóstico que se realizó en la empresa Seferssa mediante un cuestionario (ver anexo 1) el cual fue aplicado al personal del área comercial, se aprecia que la empresa tiene ventaja competitiva en el servicio que ofrece a sus clientes y que cuenta con el personal calificado para realizar de manera satisfactoria las diversas labores, sin embargo, esto no ha sido suficiente, ya que aún no se ha logrado el posicionamiento deseado y cumplimiento de la meta de venta proyectada. En cuanto a conocimiento de mercado, continuamente se trabaja en ello con el fin de identificar oportunidades que le permitan alcanzar una mayor competitividad, ganando cada día más y mejor participación en el mismo. También en este acercamiento que se tuvo con el personal de esta empresa, se pudo confirmar que actualmente gran parte de las ventas dependen de los fertilizantes commodities (convencionales y genéricos) los cuales generan un margen de rentabilidad muy bajo por el gran número de competidores que existen en la actualidad en el mercado. Es por ello que existe un gran interés en ampliar el portafolio de productos, principalmente en la división de fertilizantes incorporando productos orgánicos, los cuales sin duda son una gran tendencia. Es así como surge la necesidad incluso del desarrollo de una marca propia de Fertilizante orgánico que venga a sumar a esta iniciativa por parte de la empresa, con el objetivo de asegurar y mejorar su permanencia en el mercado actual y conquistar a su vez nuevos mercados no solo a nivel nacional sino internacional a través de la exportación del mismo. De esta manera Seferssa tiene la oportunidad de generar una mayor rentabilidad, al mismo tiempo que desarrolla productos

innovadores que ofrecen mejores alternativas para la sustentabilidad del medio ambiente, contribuyendo a su vez a un mayor rendimiento en los cultivos de sus clientes lo cual representa mayores ganancias también para ellos (Ruelas, 2018).

1.5. Definir del modelo a seguir para la elaboración de plan de negocios.

De acuerdo con el punto 1.2 donde se especificaron los modelos con base a la naturaleza de la empresa Seferssa, así como también considerando sus necesidades y los objetivos que se pretenden alcanzar al llevar a cabo este proyecto, se optó por el modelo de CONACYT, ya que es el plan de negocios que considero más completo y detallado. Además, a través de CONACYT se puede tener acceso a diversas convocatorias, fondos y apoyos Sectoriales, Mixtos e Institucionales, los cuales apoyan el desarrollo científico y tecnológico, a través de un Fideicomiso constituido con aportaciones del Gobierno del Estado o Municipio, y el Gobierno Federal, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Capítulo 2. Plan estratégico.

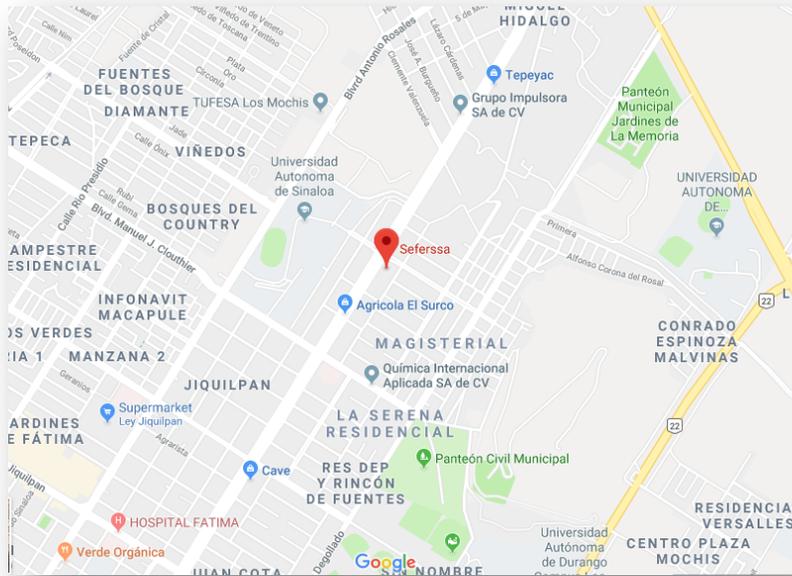
2.1. Definición del negocio

Con base al acta constitutiva, Seferssa es una empresa de nacionalidad mexicana, constituida como Sociedad Mercantil denominada Semillas, Fertilizantes y Servicios, S.A. de C.V. siendo su nombre comercial Seferssa. De acuerdo con su giro es una empresa comercializadora de insumos y servicios agrícolas con domicilio en la ciudad de Los Mochis, estado de Sinaloa, República de México, pudiendo establecer sucursales o agencias en otros lugares de la República Mexicana o del extranjero. Dentro de los productos y servicios que ofrece, es una empresa comercializadora de fertilizantes, agroquímicos y semillas, que brinda a su vez el servicio de asesoría técnica profesional, por parte del personal de Ingenieros Agrónomos calificados que ofrecen el mejor servicio de principio a fin, siempre protegiendo el cultivo y la inversión del cliente. Seferssa está enfocada al sector agrícola, tanto a pequeños Agricultores, así como a grandes empresas agrícolas. Específicamente está dirigida a hombres de 35 a 50 años de un nivel socioeconómico medio alto, que se dedican a la actividad agrícola.

De acuerdo con su giro corresponde al sector secundario, por su tamaño es una empresa mediana ya que está constituida por 104 empleados, por la titularidad de su capital es privada, por su forma jurídica es colectiva, respecto a su alcance geográfico es una empresa regional y con base a su grado de desarrollo es capitalista.

Cuenta con una Matriz ubicada en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa; y 8 sucursales ubicadas en Hermosillo, Obregón, Carrizo, Juan José Ríos, Guasave, Guamúchil, Culiacán y Mazatlán.

Figura 1. Micro Localización de Seferssa



Fuente: www.seferssa.com.mx

Figura 2. Macro localización de Seferssa



Fuente: www.seferssa.com.mx

Seferssa es una empresa que nació en 1960 como Semillas y Tractores de Sinaloa, S.A. de C.V., una empresa minorista y distribuidora de insumos agrícolas que atendía las necesidades de los clientes en las principales regiones agrícolas de México, principalmente en el noroeste de México.

Es la primera empresa de Grupo Ceres, un grupo líder en el Noroeste de México conformado por 15 empresas las cuales son: Agroequipos del Valle, Agrocapiatal, Armex, Ceres Semillas, Centro de Productividad Ceres, Triple T, Mercanta, Inmobiliaria CERES, Rancho Natoches, Ceres Idea, Expoceres, Fundación Carlos Elizondo, CIAMEX y Asterra las cuales proveen soluciones integrales al sector agropecuario, así como también de servicios, financiamiento y logística. El presidente del consejo es el Ing. Guillermo Elizondo Collard, empresario originario de El Rosario, Sinaloa, quien es socio fundador.

Desde su creación ha contribuido al desarrollo del sector agrícola incorporando constantemente productos de vanguardia que garanticen soluciones en el campo tanto en la Nutrición de la planta como en la protección del cultivo mismo, trabajando con las marcas más reconocidas tanto en el ámbito internacional como nacional para controlar de manera eficaz las plagas y enfermedades, cuidando la sanidad de los cultivos.

Cabe señalar que desde sus inicios ha sido pionera en la elaboración de mezclas físicas de fertilizante contribuyendo así con el agricultor a obtener su máximo rendimiento, lo anterior a través de sus 2 plantas mezcladoras que se ubican en Los Mochis y Cd. Obregón.

A través sus 8 sucursales, cubre un área de influencia que abarca los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California, Chihuahua, Nayarit y Jalisco, con alcance también en el centro y sureste de México a través de las otras empresas de Grupo Ceres.

Seferssa actualmente es una empresa dedicada a la formulación y venta de fertilizantes, distribución de las principales marcas nacionales y trasnacionales de agroquímicos, semillas de hortalizas, maíz, sorgo y granos, conformada por 104

empleados entre los cuales se destacan 18 Asesores Técnicos Comerciales distribuidos estratégicamente a lo largo de todo el Noroeste de México orientados a ofrecer soluciones agronómicas mediante la asesoría técnica especializada y brindando insumos agrícolas de alta calidad, recorriendo día a día los diversos campos de nuestros clientes Agricultores.

Seferssa atiende las necesidades de nutrición de la tierra de los principales agricultores del país. Seferssa siempre se ha preocupado por innovar con la comercialización de nuevas tecnologías para tener un campo mejor nutrido y fortalecido. Lo anterior para que las cosechas de nuestros clientes sean más productivas, razón por la cual Seferssa ha permanecido en el mercado por más de 5 décadas, siendo esta parte medular de Grupo Ceres, consorcio reconocido a nivel internacional por su gran diversidad de empresas para el apoyo a la agricultura mexicana.

Los principales cultivos a los que Seferssa da servicio son:

- Maíz
- Frijol
- Hortalizas
- Trigo
- Garbanzo

En sí, el enfoque de Seferssa es generar las mejores propuestas y recomendaciones en Nutrición Vegetal, Protección de Cultivos y Semillas para ayudar al Agricultor a generar los máximos rendimientos en su cultivo.

2.2. Visión, Misión, Valores y objetivos estratégicos.

La visión de Seferssa es ser una empresa líder en innovación, producción y comercialización de insumos agrícolas que brinde apoyo técnico a los agricultores para optimizar su productividad y rentabilidad.

La misión de Seferssa es optimizar la rentabilidad de los agricultores a través de productos, servicios y asesoría técnica especializada.

Los valores de Seferssa se presentan a continuación:

- Liderazgo
- Participación
- Integridad
- Innovación y Mejora
- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Flexibilidad y Agilidad.

2.3. Ventaja competitiva esperada.

Seferssa ha buscado diferenciarse a través de su capacidad de respuesta y servicio al cliente, en base a la asesoría técnica por parte de su personal altamente calificado y los servicios que ofrece. Por otra parte, goza de una buena ubicación geográfica en el estado de Sinaloa y sur de Sonora, es anfitrión en Expoceres en el que cuenta con una importante proyección ante proveedores y clientes a nivel nacional. Además, ofrece la posibilidad de hacer productos (mezclas de fertilizantes) de acuerdo con las necesidades del cliente, posee diversificación en sus operaciones comerciales en ventas mayoreo y sucursales. Por otra parte, cuenta con un sistema tecnológico de integración de información junto con las empresas hermanas llamado PPR.

Con base a lo anterior, la ventaja competitiva que se espera con este plan de negocios de exportación de fertilizantes líquido orgánico al mercado de California, Estados Unidos, es poder diversificar mercados de manera rentable, logrando a su vez un mayor posicionamiento como una empresa innovadora que ofrece los mejores productos a sus clientes, buscando ser los líderes dentro del segmento, garantizando así mismo la permanencia y fomentando la sustentabilidad del medio ambiente.

2.4. Propuesta de valor del plan de negocios.

El desarrollo de este proyecto de exportación de fertilizante líquido orgánico de la empresa Seferssa al mercado de California, Estados Unidos, ofrece diversos beneficios no solo a la misma empresa, sino también a la comunidad y al medio ambiente, los cuales se especifican en las siguientes líneas:

2.4.1. Beneficio científico

El uso de este fertilizante líquido orgánico abre las puertas a nuevos conocimientos e investigación, lo cual obliga científicamente a que se continúen con estos trabajos de productos orgánicos con la finalidad de que la humanidad cada día tenga productos más inocuos.

Abre la posibilidad a nuevas áreas de investigación para aplicación en otras ramas, que conlleven a una sustentabilidad y equilibrio del planeta; evitando con esto al máximo el calentamiento global.

Las propiedades alimenticias que brinda este producto a través de los cultivos, es fibra, proteína y energía que requiere el ser humano para su bienestar.

2.4.2. Beneficio social

Socialmente este proyecto genera empleos directos e indirectos, que tienen un impacto en la comunidad ya que los trabajadores generan una derrama económica derivada de la operación, misma que se realiza en el lugar del proyecto.

2.4.3. Beneficio tecnológico

La implementación de este sistema nuevo de producción nos permite reciclar y convertir los residuos de origen vegetal en fertilizante orgánico, propiciando la reducción de la contaminación en el medio ambiente y mayor calidad en los cultivos que generan a su vez una sana alimentación libre tóxicos traducido a mejor calidad de vida en el ser humano, fauna y flora.

2.6.4. Beneficio económico

Económicamente brinda un gran beneficio ya que se puede diversificar mercados de forma rentable, por ser un costo bajo de la materia prima y su comercialización en cultivos de alto valor.

A su vez el productor puede obtener mayores ganancias en mercados más rentables, ya que se generan productos orgánicos que tienen más valor en el producto final. Existe una ganancia en toda la cadena suministro desde el fabricante, distribuidor, productor y cliente final.

2.6.5. Beneficio ambiental

Este producto que es un derivado de restos vegetales aporta nutrientes para las plantas cultivables llevando con esto a una buena producción y calidad de las cosechas establecidas. El manejo de este producto en los campos agrícolas es totalmente seguro para los trabajadores de las empresas agrícolas.

Es capaz de reestructurar los suelos recuperando en corto tiempo la flora y fauna que existen en el suelo que por décadas han sido desgastados por productos fertilizantes de origen inorgánico.

Contribuye a eliminar la contaminación de aire, canales, ríos, lagunas, esto significa que el mismo ser humano, peces, aves y animales de pastoreo tienen cero intoxicaciones con el uso de este producto.

Capítulo 3. Gestión de Marketing

Un estudio de mercado consiste en un conjunto de acciones sistematizadas para aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o servicio que cubra la demanda de los consumidores, ello mediante el conocimiento del mercado, proveedores y competencia ante un producto, analizando la oferta y demanda, así como los precios y canales de distribución (Huerta, 2016).

En este capítulo se abordan los puntos antes mencionados, enfocados a la comercialización de fertilizante líquido orgánico de la empresa Seferssa en Estados Unidos.

3.1. Estudio de Mercado

3.1.1. Método para selección de país meta (Planes de negocios internacionales)

La empresa debe elegir los países que ofrecen las mejores perspectivas, dadas las necesidades y circunstancias particulares de la misma. Existen dos métodos básicos para realizar la selección: eliminación gradual y la indexación y ranking (Royo, 2019).

Para la selección del país meta de este proyecto se utilizó el método de eliminación gradual, en el cual se analizaron los tres países más potenciales con mayor demanda y con tendencia a crecimiento en cuanto al uso de fertilizante orgánico, analizando estadísticas actuales para determinar la conveniencia de cada mercado. Estas estadísticas están disponibles en los organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas (www.comtrade.un.org) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, www.oecd.org).

Tabla 1. Comparativo de posibles mercados

Posibles / Factibles Mercados de Estudio	Mercado Existente	Tratados y Acuerdos Comerciales	Newshore	Idioma	Bases de datos existentes	Acceso de Información	Superficie orgánica (Millones ha)	Valor mercado de alimentos orgánicos (Millones €)
Australia	SI	APPRI México-Australia	No	Inglés	http://www.agriculture.gov.au/	SI	35.6	1.2
Argentina	SI	ACE 6	No	Español	https://www.argentina.gob.ar/	SI	3.4	31
Estados Unidos	SI	TLCAN/ T-MEC	SI	Inglés	https://www.usda.gov	SI	2.6	40

Fuente: Elaboración propia, basado en tabla(Aguilar,2019).

Haciendo un análisis de la tabla anterior se eligió al país de Estados Unidos para distribuir el fertilizante líquido orgánico, considerando que existe un mercado potencial, además que existe un tratado de libre comercio que beneficia las operaciones comerciales. Por otra parte, su ubicación geográfica favorece en cuestión logística. Finalmente, Estados Unidos es el principal país consumidor de productos orgánicos, con un valor de 40 millones € de acuerdo con (TheWorldOrganicAgriculture, 2017). Además, como dato adicional, la cantidad de granjas orgánicas ha crecido un 56% entre 2011 y 2016, según datos del Servicio Nacional de Estadísticas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los EE. UU., que muestra que en 2016 había 14,000 granjas orgánicas certificadas en los EE. UU. en comparación con 9,140 en 2011 (Walter, 2019).

3.1.2. Barreras de ingreso, arancelarias y no arancelarias

Dentro de las principales variables que se deben considerar para alcanzar el éxito en el proceso de una exportación son las barreras arancelarias y no arancelarias establecidas por los distintos mercados de destino.

El análisis previo de las barreras es indispensable para evitar que el exportador se vea perjudicado al incurrir en costos adicionales por desconocimiento de la normativa vigente de su mercado de interés (Sarquis, 2002).

Con base a lo anterior y de acuerdo con la Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación, la fracción arancelaria para el Fertilizante Orgánico es la siguiente:

Tabla 2. Fracción arancelaria de fertilizante orgánico en México

Sección:	VI	Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas
Capítulo:	31	Abonos
Partida:	3101	Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre sí o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal.
Subpartida:	310100	Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre sí o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal.
Fracción:	31010001	Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre sí o tratados químicamente; abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal.

Fuente:(SIICEX, 2019)

Tabla 3. Fracción arancelaria de fertilizante orgánico en Estados Unidos

Heading/ Subheading	Stat Suf fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty ⓘ		
				1		2
				General	Special	
3101.00.00	00	Animal or vegetable fertilizers, whether or not mixed together or chemically treated; fertilizers produced by the mixing or chemical treatment of animal or vegetable products	t	Free /		Free

Fuente:(Harmonized Tariff Schedule, 2019)

Con base a la información presentada en la tabla 3, se determina que el Fertilizante orgánico que se planea exportar es libre de arancel.

Respecto a las RRNA (regulaciones y restricciones no arancelarias), con base al mecanismo de entrada de este producto al mercado de Estados Unidos, se deberá dar cumplimiento a los siguientes requerimientos

Tabla 4. Regulaciones y restricciones no arancelarias (RRNA)

Tipo de RRNA	Dependencia Otorgante
Norma fitosanitaria de embalaje de madera	Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF) 15
<p><i>F</i></p> <p><i>U</i></p> <p>Control Fitosanitario para importación de productos agrícolas.</p> <p><i>t</i></p> <p><i>e</i></p> <p>:</p> <p><i>E</i></p>	<p>Oficina de Sanidad Vegetal y Cuarentena (PPQ). Servicio de USDA.</p> <p>El Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales (APHIS). Servicio de USDA.</p> <p>La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA)</p> <p>Programa Nacional Orgánico (NOP) Servicio de USDA.</p> <p>Comisión para la seguridad de los productos de consumo de los Estados Unidos (CPSC)</p> <p>Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)</p> <p>Agencia de Protección Ambiental (EPA)</p>
<p><i>L</i></p> <p>Entidad Aduanera</p> <p><i>a</i></p>	Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (US. Customs and Border Protection - CBP)
<p><i>b</i></p> <p>Reglas Obligatorias de Etiquetado de País de Origen (COOL)</p>	Secretaría de Economía
<p><i>R</i></p> <p>Registro OMRI</p>	Instituto de evaluación de materiales orgánicos (OMRI)
<p><i>R</i></p> <p>Registro Sanitario de Plaguicidas y Nutrientes Vegetales</p> <p><i>F</i></p>	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS)

Fuente: Elaboración propia con información de USDA, Secretaría de Economía, OMRI y COFEPRIS (2019).

3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.

Después del análisis de la información mencionada en el punto 3.1.1, se determinó que el país óptimo para la comercialización de este Fertilizante Líquido Orgánico es Estados Unidos.

Este país es el mercado más grande de alimentos orgánicos a nivel mundial con un valor de 40 millones de euros (FiBL, 2019).

Con relación a las tierras orgánicas, el sector agrícola orgánico de Estados Unidos continúa creciendo, con 6.5 millones de acres (aproximadamente 2,6 millones de hectáreas) de tierra orgánica certificada registrada en agosto de 2018, y la inclusión de 460 nuevas operaciones durante el año (Portal del campo, 2019). Entre las especies de cereales que se producen bajo estas condiciones se menciona el maíz, soja y trigo. La principal hortaliza que se produce de forma orgánica es la zanahoria, seguida por la lechuga (Tecno Agro, 2010).

En el año 2018, las frutas y vegetales orgánicos representaron el 14.6% de todos los productos vendidos en los EE. UU., y casi han duplicado su participación de mercado en los últimos diez años.

Producir es una puerta de entrada a lo orgánico, especialmente a los consumidores Millennials y aquellos con familias jóvenes. Los expertos de la industria señalan que cuanto más aprenden las personas sobre salud y bienestar, más gente compra productos frescos (Organic Trade Association, 2018)

3.1.4. Segmentación de Mercado

Figura 3. Segmentación de mercado



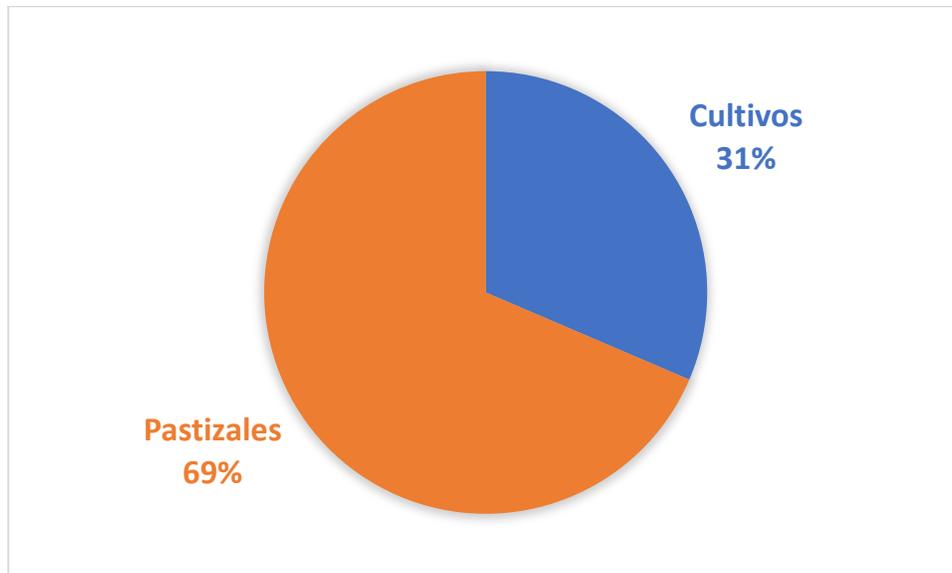
Fuente:Elaboración propia con información de USDA y TecnoAgro (2019).

Como complemento a la información antes mencionada, California fue uno de los primeros estados en regular la producción y comercialización de alimentos de tipo orgánico allá por 1979. Desde entonces, el segmento ha ido cobrando importancia y ha experimentado un importante salto cualitativo en los últimos años, tanto por el número de empresas y productos participantes, como por el incremento de las ventas. Según los datos del Departamento de Agricultura y Alimentos, este territorio fue el destino de más del 40% de todos los productos orgánicos vendidos en Estados Unidos en 2015. Además, los intercambios de materias primas y productos procesados ecológicos llegaron a alcanzar un valor de 9.000 millones de dólares (El Exportador, 2016). El crecimiento de la agricultura de regadío en el Valle Central y el Valle Imperial, regado por el río Colorado, llevó a California al primer lugar entre todos los estados en valor de productos agrícolas en la década de 1950, una posición que mantiene hasta el día de hoy (Wyant, 2019). Además, en Estados Unidos el estado líder en la producción de orgánicos y tierras certificadas

ha sido California, donde se destinan poco más del 40% de las tierras certificadas a la producción de frutas y hortalizas (Tecno Agro, 2010).

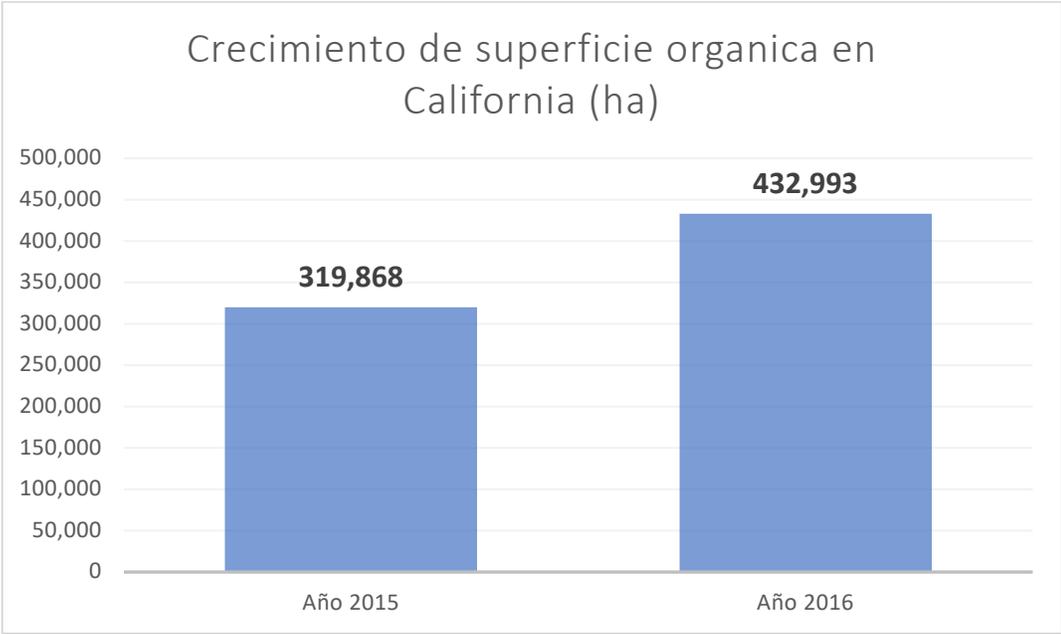
De las 432,993 hectáreas (1, 069,950 acres) de tierra certificada en California, 139,136 hectáreas (336,409 acres) fueron tierras de cultivo y 296,853 hectáreas (733,541 acres) fueron pastizales.

Figura 4. Distribución de la superficie orgánica en California, Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia, con información de USDA (2016).

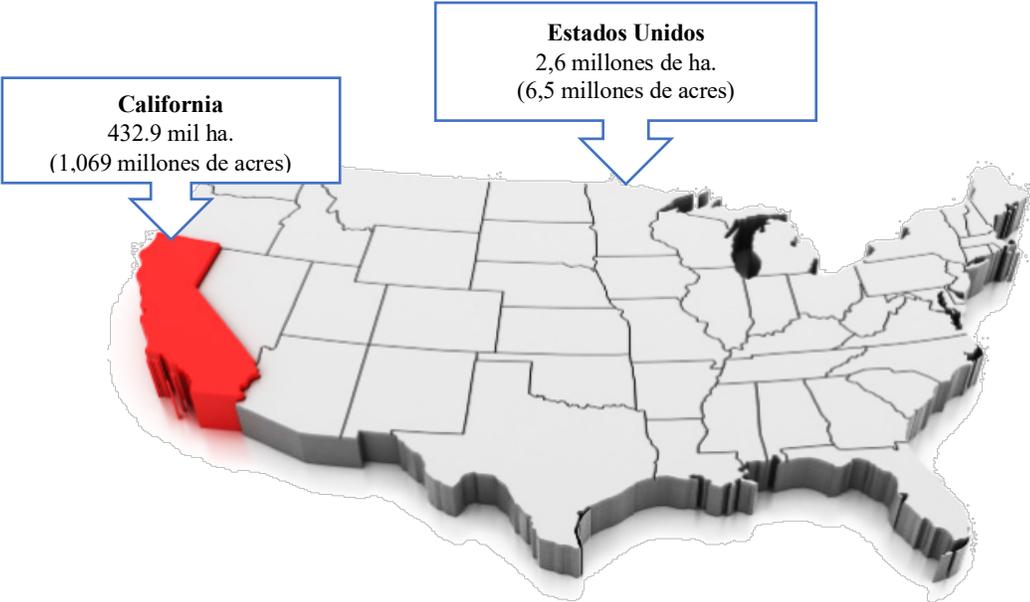
Figura 5. Crecimiento de la superficie orgánica en California, Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia, con información de USDA (2016).

Como se muestra en la figura 5, el crecimiento en superficie orgánica en el estado de California ha sido del 35.4% del año 2015 al 2016.

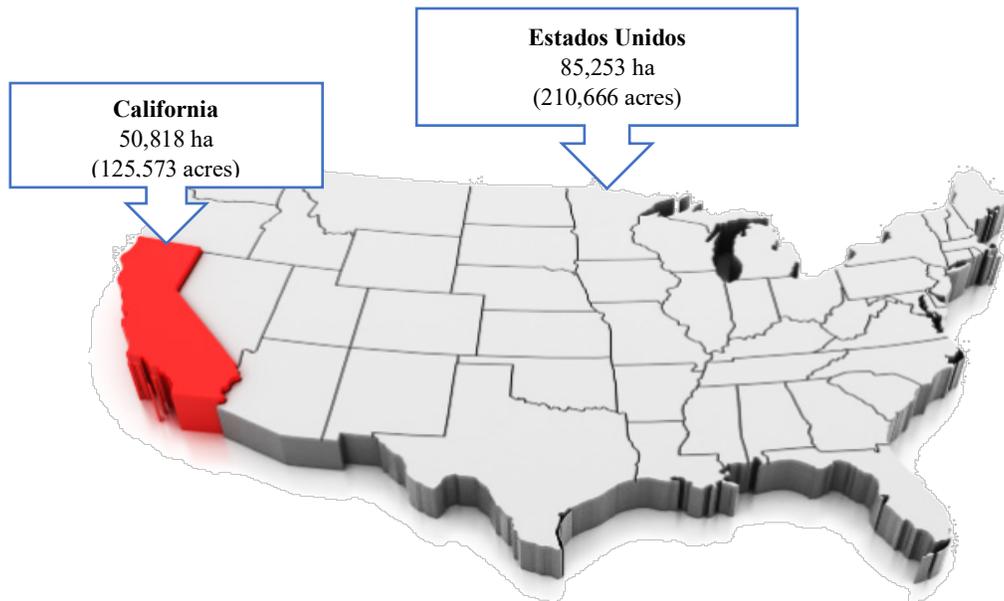
Figura 6. Superficie orgánica en Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia con información de USDA (2016) e IFOAM (2019).

En la figura 6, se muestra el total de superficie orgánica en Estados Unidos equivalente a 2,6 millones de hectáreas, de las cuales el 16% se encuentran en California, con un total de 432.9 miles de hectáreas.

Figura 7. Superficie de Frutas y Hortalizas orgánicas Estados Unidos.

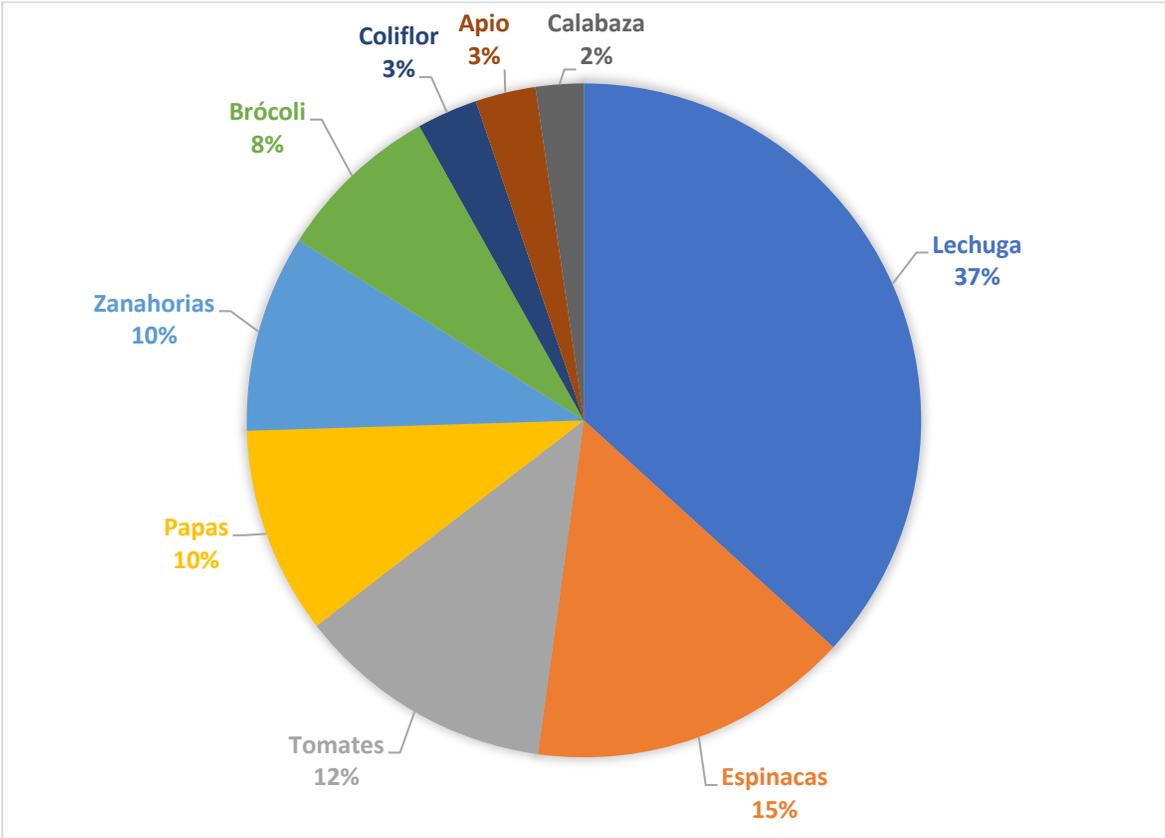


Fuente: Elaboración propia con información de USDA (2016).

En California se destinan poco más del 12% de las tierras certificadas a la producción de frutas y hortalizas, con alrededor de 50.8 mil hectáreas certificadas (USDA, 2016), las cuales a su vez representan el 60% del total de hortalizas y frutas que se producen en Estados Unidos como se muestra en la figura 7.

Dentro de las principales hortalizas orgánicas en el estado de California, destacan las siguientes:

Figura 8. Principales Hortalizas orgánicas en California, Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia con información de USDA (2016).

En la figura 8, podemos observar que la hortaliza con mayor superficie orgánica es la Lechuga con una participación del 37%, equivalentes a 13,026 hectáreas (32,188 acres).

En la siguiente tabla se muestran el total de Hortalizas orgánicas con su participación en Acres/Hectáreas:

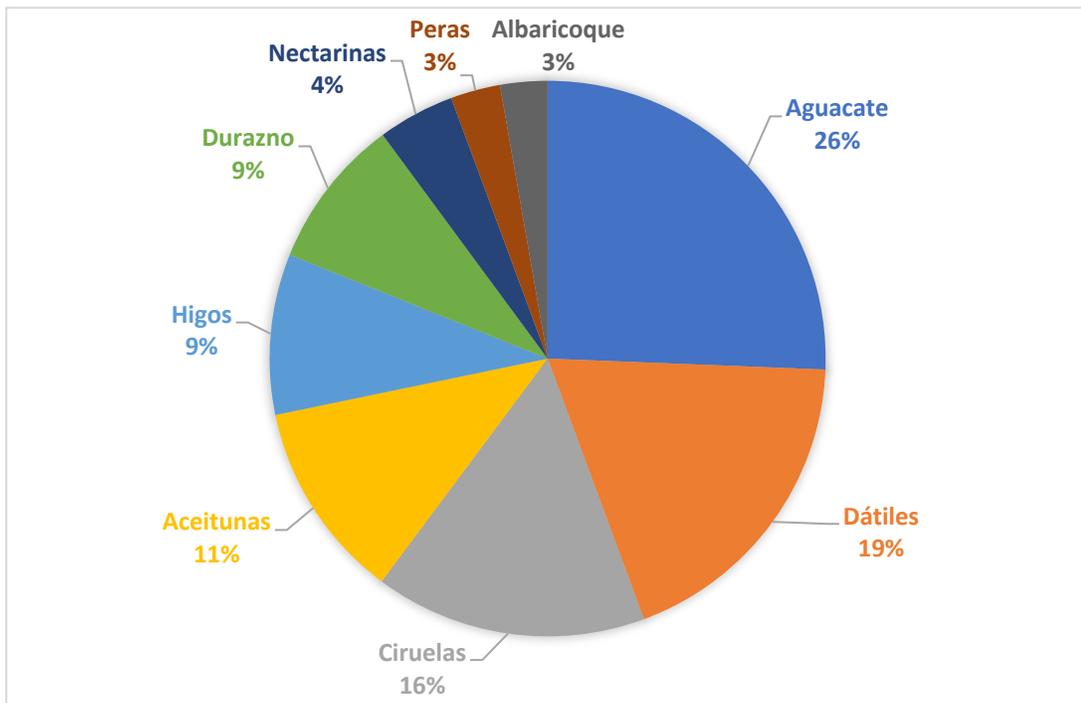
Tabla 5. Superficie de Hortalizas orgánicas en California, Estados Unidos.

Cultivo	Acres	Hectáreas
Lechuga	32,188	13,026
Espinacas	13,514	5,469
Tomates	10,846	4,389
Papas	8,707	3,523
Zanahorias	8,287	3,354
Brócoli	6,935	2,806
Coliflor	2,554	1,033
Apio	2,532	1,023
Calabaza	2,019	817
Otras hortalizas	20,474	8,285

Fuente: Elaboración propia, con información de USDA (2016).

Dentro de las principales frutas orgánicas en el estado de California, se presentan las siguientes:

Figura 9. Distribución de superficie de Frutas orgánicas en California, Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia con información de USDA (2016).

Como se muestra en la figura, la principal fruta en cuanto a superficie orgánica en el Estado de California es el Aguacate con una participación del 26%, lo cual equivale a 1,571 hectáreas (3,883 acres).

En la siguiente tabla se muestran el total de Frutas orgánicas con su participación en Acres/Hectáreas:

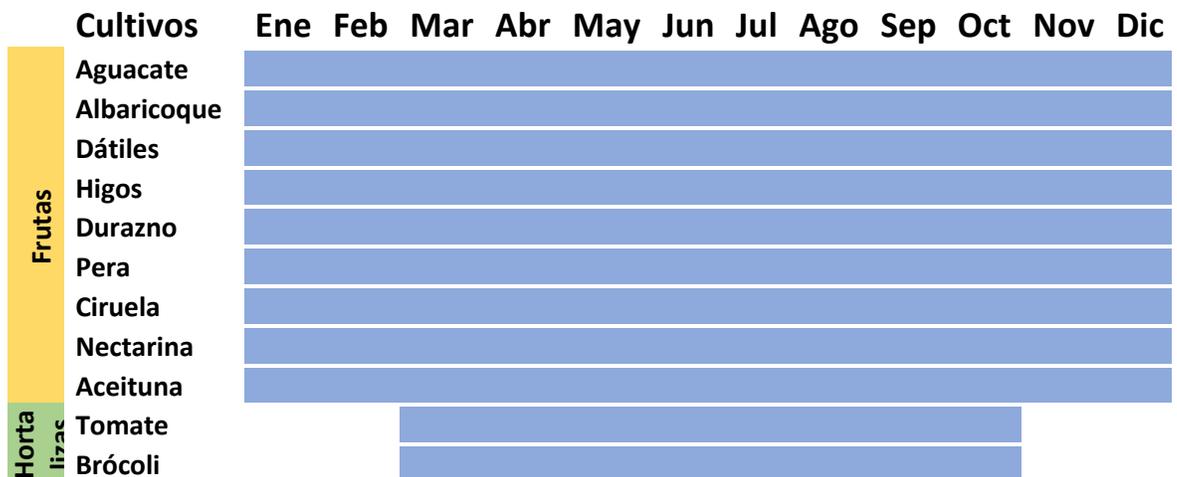
Tabla 6. Superficie de frutas orgánicas en California.

Cultivo	Acres	Hectáreas
Aguacate	3,883	1,571
Dátiles	2,839	1,149
Ciruelas	2,396	969
Aceitunas	1,752	709
Higos	1,417	573
Durazno	1,333	539
Nectarinas	677	274
Peras	438	177
Albaricoque	416	168
Otras Frutas	2,366	957

Fuente: Elaboración propia con información de USDA(2016).

En la tabla que se presenta a continuación se muestra la temporada, considerando la etapa de desarrollo vegetativo, floración, fructificación y cosecha, de los principales cultivos orgánicos del estado de California.

Figura 10. Temporada de frutas y hortalizas en California, Estados Unidos.



Zanahoria	
Coliflor	
Apio	
Lechuga	
Papa	
Espinaca	
Calabaza	

Fuente: Elaboración propia con información de California Department of Food and Agriculture (2017) y datos proporcionados por Juan Guillermo Castro Ruelas (2019).

3.1.5. Identificación del Mercado Meta

Tabla 7. Mercado meta.

Bases de Segmentación	Variables de Segmentación seleccionadas
Segmentación Geográfica	
Región	California, Estados Unidos.
Tipo de Cultivos	Cultivos de alto valor (Hortalizas y Frutas).
Hectáreas	50,800
Clima	Mediterráneo
Segmentación Demográfica	
Edad	30-65 años
Sexo	Masculino
Ocupación	Agrícola
Segmentación Sociocultural	
Cultura	Estadounidense

Fuente: Elaboración propia con información de CDFA (2019).

3.2. Captación de manifestaciones de interés en los resultados de productos sustitutos

3.2.1. Competencia

En la siguiente tabla se presenta un análisis de los principales competidores en el estado de California, respecto a la comercialización de Fertilizantes orgánicos:

Tabla 8. Análisis de la competencia.

PROVEEDOR	NOMBRE DE PRODUCTO	COMPOSICIÓN	PRESENTACIÓN	PRECIO	
u e e n t e	Wiser	Wiserganic	3-2-2	5 Galones	26 usd
	Wilbur Ellis	PronaturalDry	6-1-1-7	50 Libras	26 usd
	JH Biotech, Inc	Aqua Power	5-1-1	5 Galones	16 usd
	Wilbur Ellis	PronaturalDry	5-3-0	50 Libras	14 usd
	NeptunesHarvest	Hidrolyzed Fish	2-4-1	5 Galones	12 usd

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Juan Guillermo Castro Ruelas (2019).

3.3. Elementos de Mercadotecnia

3.3.1. Atributos del producto resultante del proyecto.

Este Fertilizante líquido orgánico es un complejo orgánico nutricional, un concentrado líquido de proteínas y aminoácidos, rico en materiales orgánicos y minerales. Proporciona nutrientes básicos tales como: Nitrógeno, Fósforo, Potasio, Azufre y Micronutrientes (Hierro, Boro, Zinc). Es muy fácil de aplicar por ser altamente soluble. Puede ser aplicado vía foliar, riego rodado, riego por aspersión y riego por goteo. Es una fuente de energía por su contenido de carbono (materia orgánica) que sirve como alimento para la microbiología nativa del suelo y esencial cuando se utilizan inóculos comerciales para restablecer o colonizar la rizosfera.

Dentro de los principales beneficios de la aplicación del producto, se mencionan los siguientes:

- Mejora el desarrollo radicular y crecimiento de las plantas.
- El área foliar presenta un color verde intenso debido a la eficiencia de la fotosíntesis.
- Promueve la floración, fructificación, firmeza y calidad en los frutos.
- Coadyuva en el aumento del rendimiento de los cultivos.

3.3.2. Establecimiento de precios

El precio es el valor monetario por el cual, quien ofrece un producto o servicio está dispuesto a participar en un proceso de intercambio; por otra parte, representa la parte de los ingresos que un individuo debe dedicar a la obtención de unos beneficios esperados, derivados de la adquisición del bien o servicio ofrecido.

Desde este punto de vista, es posible deducir que la determinación de precios es de vital importancia para llevar a cabo las operaciones de intercambio de productos. Sin embargo, el precio no afecta únicamente la competitividad de una organización en el mercado al favorecer el intercambio de bienes y servicios, también es un elemento fundamental para garantizar las utilidades de una compañía al servirle a esta para cubrir los costos de la mercancía vendida, absorber los gastos administrativos y de ventas, y contribuir a la sostenibilidad del negocio procurando maximizar su utilidad; de aquí que la determinación de precio en una empresa sea una actividad de sumo cuidado a la que no en muchos casos se presta la atención que amerita.

En la teoría existe una serie de pasos o etapas para la fijación de precios de uno o varios productos dentro de una organización. Estos pasos contienen aspectos y conceptos básicos que se deben tener en cuenta en el momento de realizar esta labor. Un resumen de estos pasos se presenta a continuación:

1. Establecer los objetivos del precio
2. Identificar el mercado meta y estimar la demanda
3. Analizar la estructura de costos
4. Analizar los competidores y productos sustitutos o alternativos
5. Seleccionar la política de precios
6. Escoger un método para la fijación de precios

Los métodos más comunes de asignación de precios son:

- Fijación de precios mediante márgenes
- Fijación de precios por rendimiento objetivo
- Fijación de precios con base en la demanda
- Fijación de precios con base en la competencia
- Fijación de precios sobre bases psicológicas

7. Seleccionar el precio final

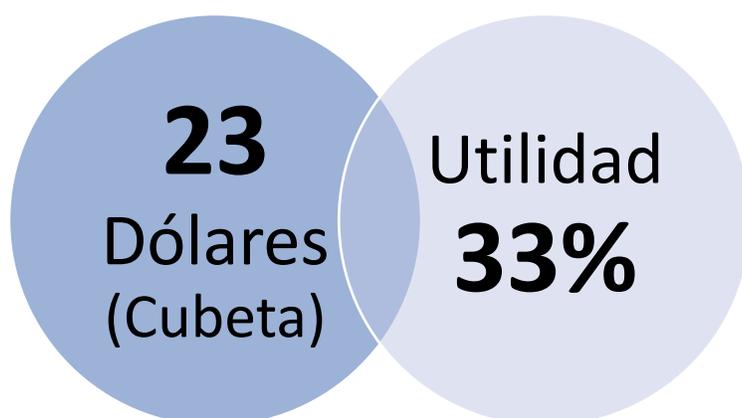
Otro concepto importante que debe tenerse en cuenta en la determinación y evaluación del precio de un bien es la elasticidad de su precio a la demanda. En este sentido, es preciso considerar la definición de demanda, dado que al realizar una operación de intercambio de bienes o servicios es fundamental conocerla función de demanda que tiene el producto por comercializar. Esta función de demanda determina cuántas unidades consumirá el mercado a un precio determinado y servirá para construir las curvas de demanda de los individuos que generalmente descienden de izquierda aderecha. Dentro de las variables que influyen en la demanda se encuentran: precio del bien en el mercado, nivel de ingresos del consumidor, demanda de otros bienes, gustos del consumidor, expectativas de variaciones futuras de los precios, entre otras (Guerrero Garzón, 2020).

Tabla 9. Costos de Exportación.

Volumen de producción (Cubetas 5 gal)	2,112
Costo de producción	\$601,920
Costo de transporte y logística	\$81,236
Costo total de Exportación	\$683,153

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

Figura 11. Establecimiento de precios.



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

3.3.3. Establecimiento de Imagen Corporativa.

La preocupación por la dirección de la identidad corporativa surge en los años 70. En la década de los 50 el interés se centraba en la publicidad; en los años 60, el conseguir una favorable reputación corporativa comenzó a recibir mayor atención, y ya en la década de los 70, la complejidad de la dirección de la marca corporativa se comenzó a tratar más profundamente, si bien por lo general se entendía la identidad y la imagen en términos puramente visuales (Balmer, 1995). La identidad de marca fue centro de atención a partir de los años 90 y se fue ampliando el concepto hasta relacionarlo con la personalidad empresarial (Arranz, 1997).

Las aportaciones sobre identidad han sido diversas, susceptibles de agruparse en varias categorías. Destacan en este sentido la Escuela Francesa de Pensamiento (1960), las Escuelas de Pensamiento de Balmer (1995), los paradigmas de Van Riel y Balmer (1997) y la aportación de Leitch y Motion (1999).

La identidad puede revelar la manera en que está organizada una empresa. En este sentido, Kammerer (1988), Olins (1991) y Balmer (1995) establecen que la elección de identidad corporativa procede directamente de la estrategia de la empresa, del estilo visual deseado o de la estrategia de marcas respectivamente.

La identidad corporativa se convierte en imagen gracias a la comunicación (Ind, 1992, 8; Arranz, 1997, 30). Para ello se debe poner en marcha un proceso de comunicación controlado, que evite imágenes aleatorias y confusas (Bosque, 2001).

Con base a lo anterior, Seferssa, empresa que actualmente se dedica a la compra y venta y distribución de Fertilizantes, Agroquímicos y Semillas, así

como servicio de Asesoría Técnica Especializada, integra como cada uno de estos elementos, los cuales conforman su imagen corporativa:

Los elementos que conforman la identidad de Seferssa son los siguientes:

Figura 12. Logotipo de la empresa Seferssa.

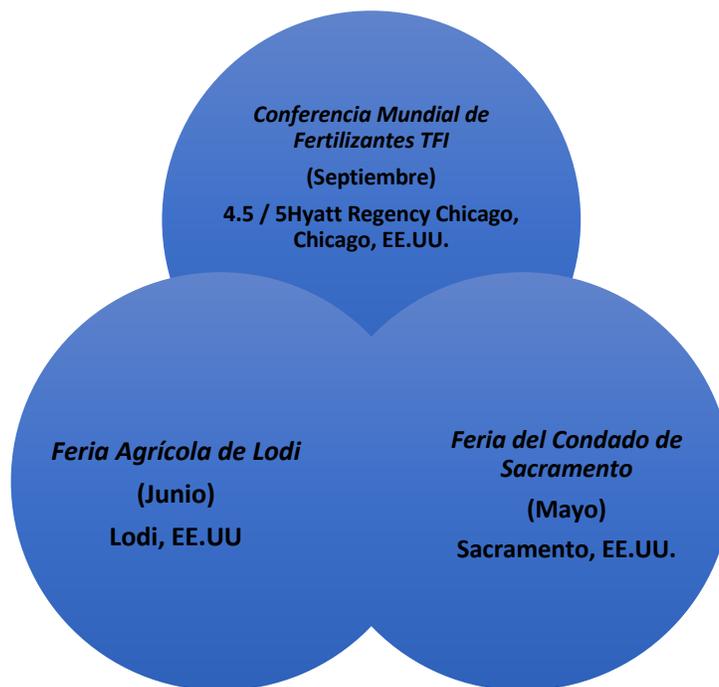


Fuente: Seferssa (2019).

3.3.4. Determinación de canales de promoción.

Para dar a conocer el producto se asistirá a ferias y congresos del giro agrícola, con el propósito de establecer relaciones comerciales con los principales distribuidores de Fertilizante en California, Estados Unidos; las cuales se mencionan a continuación:

Figura 13. Ferias y Congresos del giro agrícola.



Fuente: Elaboración propia con información de Tentimes (2019).

El margen neto de utilidad para el distribuidor será de un 20% (puesto en frontera, absorbiendo el distribuidor los gastos de operación a su bodega: gastos de logística, promoción y distribución) considerando un precio público máximo de 30 dólares por cubeta (5 galones).

3.3.5. Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

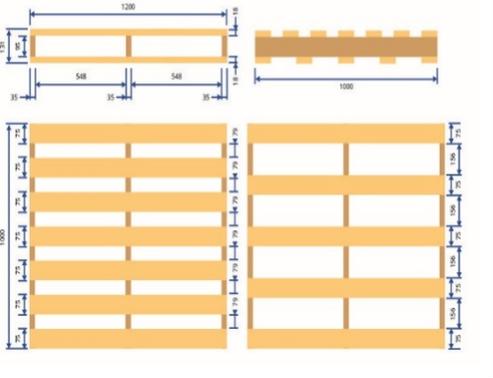
Respecto a los factores diferenciadores y/o Innovadores que ofrece este producto son los siguientes:

- Fertilizante orgánico pasteurizado, libre de bacterias.
- Los elementos para su elaboración son de origen natural y de fácil adquisición.
- Alto contenido de carbono (+16%)
- Se elabora con protocolos para productos de consumo humano.

- Tiene un alto nivel de calidad y pureza sobre los que existen.
- Versatilidad en aplicaciones.
- Excelente vida de anaquel y estabilidad del producto (2 años).

3.3.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte.

Tabla 10. Aspectos logísticos.

Envase	<p>Cubeta 5 Galones Dimensiones: 37cm Altura, 32.5 cm Diámetro.</p>									
Embalaje	<p>Palet americano Dimensiones: 1 m ancho x 1.2 m largo</p> <p>-24 cubetas (5 Galones) -Equivalente a 572 kg (Densidad 1.2 kg). -Emplayado y Flejado. -Bolsas de aire entre Palet.</p>									
Etiquetado	<p>Impresión en cubeta. Debe nombrar todos los ingredientes que contiene el producto en el orden siguiente: de mayor a menor prevalencia. Todo se debe especificar en el idioma inglés, de manera obligatoria, así como el marcado de origen “Hecho en”. Debe contener además registro OMRI, sello de empresa certificadora, Sello USDA y advertencias de seguridad.</p>									
Transporte	<p>Full Doble Semirremolque.</p> <p>Se enviará 1 Full doble semirremolque de manera mensual.</p> <table border="1" data-bbox="418 1478 1365 1556"> <thead> <tr> <th>Total Palet</th> <th>Total Kg</th> <th>Total Lt</th> <th>Total Cubetas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>88</td> <td>50,354</td> <td>40,128</td> <td>2,112</td> </tr> </tbody> </table> 		Total Palet	Total Kg	Total Lt	Total Cubetas	88	50,354	40,128	2,112
Total Palet	Total Kg	Total Lt	Total Cubetas							
88	50,354	40,128	2,112							

Fuente: Elaboración propia con información de Nozal (2018).

Los costos considerados para la exportación de este producto son los siguientes:

Tabla 11. Costos de exportación.

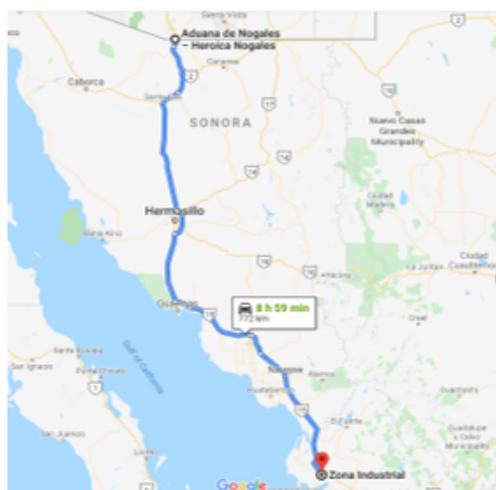
Costo de transporte y logística	\$	81,236
Flete Los Mochis-Nogales	\$	73,452
Maniobras de carga	\$	2,500
Honorarios A.A.	\$	3,750
Despacho A.A / USA	\$	900
Pre validación	\$	302
DTA	\$	332

*Incluye seguro de transporte en el costo del flete.

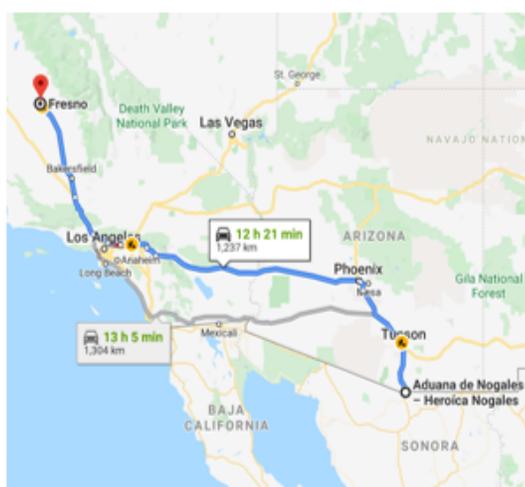
*Fuente:*Elaboración propia con datos proporcionados por Agencia Aduanal Marinos (2019).

Considerando la planta de producción de Los Mochis, Sinaloa; la ruta sería Los Mochis, Sinaloa – Fresno, California, a través de la fletera Destinet (En México) como se muestra a continuación:

Figura 14. Logística (Ruta).



Los Mochis, Sinaloa- Nogales, Sonora



Nogales, Sonora-Fresno, California.

Fuente: Elaboración propia con imágenes de Google maps(2019).

3.3.7. Contratos y formas de pago.

Para llevar a cabo la exportación se requiere cumplir con la siguiente documentación básica exigida:

- Factura comercial
- Pedimento aduanal
- Certificado de peso
- Certificados de calidad
- Certificado fitosanitario
- Lista de empaque y peso (PackingList)
- Carta Porte
- Certificado de origen

Respecto a las leyes, normas o regulaciones a las que estará sujeto el producto para poder comercializarse en el país de destino, el FDA se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes que protegen la salud del consumidor, ante lo cual requerirá la aprobación de los productos previo a su comercialización en Estados Unidos. Para esto la empresa deberá registrarse ante la FDA, como fue señalado en líneas anteriores.

Por otra parte, todo producto deberá cumplir con los requisitos de identidad, etiquetado y exhibición de tabla de contenido. En tal sentido, la FDA ha publicado la Food and LabelingGuide, documento que resulta revelador al momento de cumplir con estas exigencias.

En los Estados Unidos, los productos orgánicos se encuentran regulados por la 7 CFR, parte 205. Todo producto que se expida como orgánico debe cumplir con la certificación por parte de una entidad habilitada por la NationalOrganicProgram (NOP), dependiente de USDA. El NOP acredita a empresas privadas, organizaciones y entidades del Estado para que certifiquen a quienes ofertan productos regulados por NOP por su condición de orgánicos. No debe olvidarse que estos productos, además de cumplir con la certificación aludida, deberán presentar las certificaciones sanitarias, fitosanitarias y de higiene que correspondan.

En cuanto a los requisitos de etiquetado y marcado de productos, son tres los organismos estadounidenses que intervienen en los requisitos legales de etiquetado de productos alimenticios: la FDA, el FSIS y el USDA. Los envases de los productos cuentan al menos con dos áreas de etiquetado diferentes, que consisten en una etiqueta principal y una etiqueta informativa. En este sentido, siempre resulta apropiado consultar la Food and Labeling Guide. Las exigencias sobre unidades de medida, idiomas, contenidos, y otros aspectos hacen necesaria una atención particular sobre este requerimiento. En forma adicional, debe considerarse la importancia de la utilización de códigos de barra de acuerdo al Universal Product Code (UPC-A), aunque en los últimos años el mercado se ha reorientado hacia el sistema EAN-13.

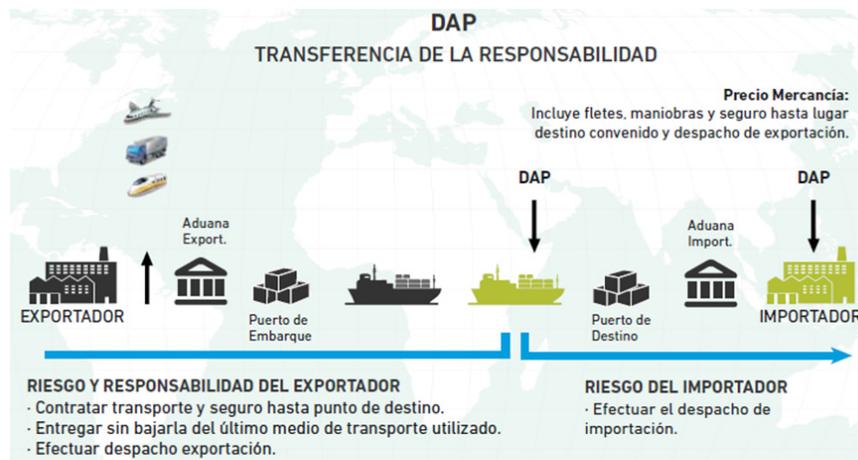
Respecto de los embalajes, debe considerarse la importancia de la NIMF N° 15 para todos los componentes de madera (AMCHAM, 2010).

INCOTERM

El Incoterm que se utilizará será DAP Nogales, Sonora (Border).

En la siguiente imagen se muestra el riesgo y responsabilidad de nuestra parte como exportador que se consideran hasta el punto destino convenido.

Figura 15. Incoterm.



Fuente: Comercio y Aduanas (2012)

Respecto a las formas de pago, la Transferencia Electrónica será lo establecido por parte de la empresa para llevar a cabo la transacción.

3.4. Cadena de valor y portafolio de negocios y/o servicios proyectado del negocio.

De acuerdo con Michael Porter(2016) la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla. Por otra parte, también contribuye de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. Se debe comenzar por identificar las actividades individuales de la empresa. Es posible dividir cada categoría genérica en actividades específicas, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 16. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia con datos de Michael Porter (2019).

3.5. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Figura 17. Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia, con datos de USDA y Seferssa (2019).

3.6. Análisis PESTLE

Tabla 12. Análisis PESTLE.

ANÁLISIS PESTLE	
Político	TLCAN / T-MEC Donde se establece un comercio trilateral agroalimentario libre de cupos y aranceles, manteniéndose el libre comercio de bienes agroalimentarios y se elimina la posibilidad de adoptar a futuro cualquier restricción al comercio en este sector. Además, se incluye un capítulo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias, con un espíritu en el acuerdo de protección a la vida, la salud humana, de las plantas y los animales por encima del comercio (Consejo Nacional Agropecuario, 2019).
Económico	Estados Unidos es la mayor economía a nivel mundial. Así mismo es el mayor mercado del mundo para este grupo de productos, los analistas prevén un crecimiento continuo a corto y mediano plazo. Pero la producción nacional, aunque importante, no logra cubrir la demanda. De ahí que los productores y negociantes de otros países tengan buenas oportunidades en este segmento del comercio estadounidense (www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/).
Social	Como corresponde a un mercado avanzado, con una gran variedad de oferta, el nivel de exigencia en servicio al cliente es muy alto. No en vano, éste es precisamente el factor diferenciador de muchas empresas estadounidenses de éxito (www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=US).
Tecnológico	Estados Unidos posee una economía muy avanzada tecnológicamente, bien diversificada y con un gran peso del sector servicios, que supone más de dos tercios del PIB, excluido el sector público. La tecnología es cada vez más importante (https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?accepter_cookies=oui).
Legal	El mercado de Estados Unidos es muy legalista. Los estándares orgánicos se recogen en la Ley de Producción de Alimentos Orgánicos, las regulaciones orgánicas del USDA y el Manual del Programa Nacional Orgánico (www.ams.usda.gov/grades-standards/organic-standards).
Ecológico	Estados Unidos es el primer mercado mundial de Productos Ecológicos y cuenta con su propia norma de Producción Ecológica (NOP: NationalOrganicProgram). Las producciones ecológicas con destino al mercado de los USA pueden venderse con la certificación bajo la norma NOP. Esta certificación puede ser necesaria por exigencia concreta de un cliente. También puede ser necesario si los productos se venden a USA, pero tienen como destino final alguno de los países con los que existan acuerdos de equivalencia o reconocimiento (www.caae.es/index.php/component/k2/agricultura/agricultura-organica-eeuu-nop).

Fuente: Elaboración propia con diversas fuentes que se muestran en cada segmento.

3.7. Estrategia y protocolo de negociación internacional.

Para la creación de lazos comerciales es fundamental el conocimiento personal. Es por ello que a continuación se muestran algunas reglas de etiqueta para negociar con éxito en los Estados Unidos:

1. En las negociaciones es importante tener presente que lo que se está negociando son varias cosas a la vez: términos, calidad, forma de pago, plazos de entrega, garantías, volúmenes, continuidad y servicio post venta, entre otros aspectos.

2. La forma de hacer negocios es directa y en ocasiones desafiante e intimidatoria, se manejan bien en ambientes de negocios difíciles y pueden mostrarse en desacuerdo con sus propuestas si lo consideran pertinente.

3. El empresario norteamericano es altamente efectivo, siempre está preparado para tomar decisiones rápidas y esperan que su contraparte también pueda realizarlo.

4. Llevar catálogos y elementos promocionales, todo en inglés y de excelente calidad.

5. El empresario norteamericano supone que el visitante habla inglés, si no es así, es conveniente llevar un intérprete.

6. Se aconseja evitar hablar de temas políticos, religiosos, de sexo, de razas y de la apariencia de las personas. Tampoco criticar a personas o costumbres del país (protocolo.org, 2019).

Capítulo 4. Gestión Organizacional

4.1 Objetivos de producción u operaciones

La producción para exportación que se proyecta realizar de manera mensual será de 2,112 cubetas (5 galones) es decir 40,128 litros, considerando la demanda actual de Fertilizante orgánico en el mercado de cultivos de alto valor en California, Estados Unidos, el cual equivale 50,800 hectáreas en cuanto a superficie. Por otra parte, es necesario operar con estas cantidades, para la optimización de costos de Logística y Exportación, y así, asegurar la rentabilidad de la empresa.

4.2 Recursos materiales necesarios (Activos fijos e insumos)

Tabla 13. Costos de Activos Tangibles e Intangibles.

DESGLOSE DETALLADO DE COSTOS DE LOS ACTIVOS TANGIBLES			
COSTO DE TERRENO Y EDIFICIO			
UNIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
500	CONSTRUCCION P/ PLANTA, BODEGA Y ALMACEN	\$ 4,000	\$ 2,000,000
TOTAL DE COSTO DE TERRENO Y EDIFICIO			\$ 2,000,000
COSTO DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN			
1	Molino	\$ 152,000	\$ 152,000
1	Auger y tolva	\$ 95,000	\$ 95,000
4	Tanque de proceso	\$ 285,000	\$ 1,140,000
2	Tinaco	\$ 28,500	\$ 57,000
1	Tanque Marcerador	\$ 855,000	\$ 855,000
1	Bomba Peristatica	\$ 95,000	\$ 95,000
4	Bomba centrífuga	\$ 28,500	\$ 114,000
1	Caldera	\$ 47,500	\$ 47,500
1	Chiller enfriador	\$ 285,000	\$ 285,000
1	Compresora	\$ 152,000	\$ 152,000
1	Periféricos	\$ 10,000	\$ 10,000
2	Patín Hidráulico	\$ 10,000	\$ 20,000
3	Equipos de seguridad y uniformes completos	\$ 1,680	\$ 5,040
TOTAL COSTO MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO PRODUCCIÓN			\$ 3,027,540
COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
1	Computadoras de escritorio	\$ 7,000	\$ 7,000
1	Mulfuncional	\$ 3,260	\$ 3,260
1	Escritorios con archivero	\$ 2,500	\$ 2,500
1	Teléfono	\$ 1,300	\$ 1,300
1	No break	\$ 800	\$ 800
1	Juego de accesorios de oficina	\$ 500	\$ 500
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			\$ 15,360
COSTO DE EQUIPO PARA VENTAS Y DISTRIBUCIÓN			
1	Computadoras de escritorio	\$ 7,000	\$ 7,000
1	Laptop	\$ 7,000	\$ 7,000
1	No break	\$ 800	\$ 800
1	Juego de accesorios de oficina	\$ 500	\$ 500
2	Escritorios con archivero	\$ 2,500	\$ 5,000
1	Multifuncional	\$ 3,260	\$ 3,260
1	Teléfono	\$ 1,300	\$ 1,300
TOTAL DE EQUIPO PARA VENTAS Y DISTRIBUCION			\$ 24,860
TOTAL DE ACTIVOS TANGIBLES			\$ 5,067,760

DESGLOSE DETALLADO DE COSTOS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos de planeación, organización y arranque	\$ 50,000
Licencias y Permisos	\$ 31,545
TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 81,545

CONCENTRADO DE ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	
CONCEPTO	COSTO
ACTIVOS TANGIBLES	
Terreno e Inmueble	\$ 2,000,000
Maquinaria, mobiliario y equipo de producción	\$ 3,027,540
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,360
Mobiliario y equipo de ventas y distribución	\$ 24,860
SUBTOTAL	\$ 5,067,760
ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos de planeación, organización y arranque	\$ 50,000
Licencias y Permisos	\$ 31,545
SUBTOTAL	\$ 81,545
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	\$ 5,149,305
Imprevistos (4% del valor de los activos)	\$ 205,972
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES, INTANGIBLES E IMPREVISTOS	\$ 5,355,277

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

4.3 Proceso de producción

Figura 18. Proceso de Producción.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa, (2019).

Suministro de materia prima: Proceso en el que se introducen los ingredientes al mezclador, los cuales son agregados según la receta del producto.

Mezcla Inicial: Procedimiento en el cual se integran todos los ingredientes por medio de un agitador, este por sí mismo logra que los ingredientes se mezclen homogéneamente.

Hidrolizado: Actividad para disolver la mezcla por medio de choque de moléculas, se realiza por medio de agua, para integrar una sola molécula (Agua-Mezcla).

Ajustes pH: Se realiza para conseguir un pH adecuado, en este paso se le agrega para neutralizar.

Filtrado: Después del ajuste de pH, se pasa el producto final, por medio de filtro con malla de 50 a 60 micra, se realiza para que no se obstruya el equipo de aplicación al campo.

Proceso de empaque: Una vez que el producto está terminado, se procede a realizar el envasado en cubetas de 5 galones.

4.4 Flujograma de procesos

Figura 19. Flujograma de Procesos.

Responsable	Flujo	Actividad
Gerente de compras		<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de proveedores de MP 2. Elegir la mejor opción 3. Enviar orden de compra 4. Recepción de MP en almacén
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que el producto recibido cumpla en calidad y cantidad, lo pactado con el proveedor.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Si el producto está BIEN, llevar a cabo el almacenamiento. 2. Si el producto está MAL, hacer devolución al proveedor.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo maniobras de descarga para colocar la MP en almacén.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el proceso de producción del Fertilizante Líquido Orgánico.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el proceso de empaque y embalaje del Fertilizante Líquido Orgánico.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si el producto ya está terminado, con los estándares de calidad requeridos.
Jefe de Planta		<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo maniobras para colocar el producto final en almacén de producto terminado.

Responsable	Flujo	Actividad
Gerente de Comercio Exterior		1.El Gerente de Comercio Exterior recibe por parte del cliente (Broker) orden de compra.
Administrador		1. El Administrador elabora una orden de retiro en sistema, correspondiente a la orden de compra del cliente, para el envío del Fertilizante Líquido Orgánico.
Jefe de Planta		1. El Jefe de planta recibe orden de retiro y autoriza cargar el Fertilizante Líquido Orgánico al transporte asignado.
Jefe de Planta		1. Se autoriza la salida de almacén del producto indicado en OR.
Subcontratación de servicio de transporte		1. El Fertilizante Líquido Orgánico es transportado al cliente (Broker)
Gerente de Comercio Exterior		1. Monitoreo del traslado del producto para identificar cuando se encuentre en Aduana.
Agente Aduanal		1. Llevar a cabo el Despacho Aduanero a través de un Agente Aduanal.
Subcontratación de servicio de transporte		1. Una vez terminado el despacho aduanero, continuar con el traslado del Fertilizante Líquido Orgánico hasta la bodega de cliente (Broker) en California, Estados Unidos.
Subcontratación de servicio de transporte		1.El Fertilizante Líquido Orgánico es entregado en tiempo y forma al Broker, en el lugar pactado.

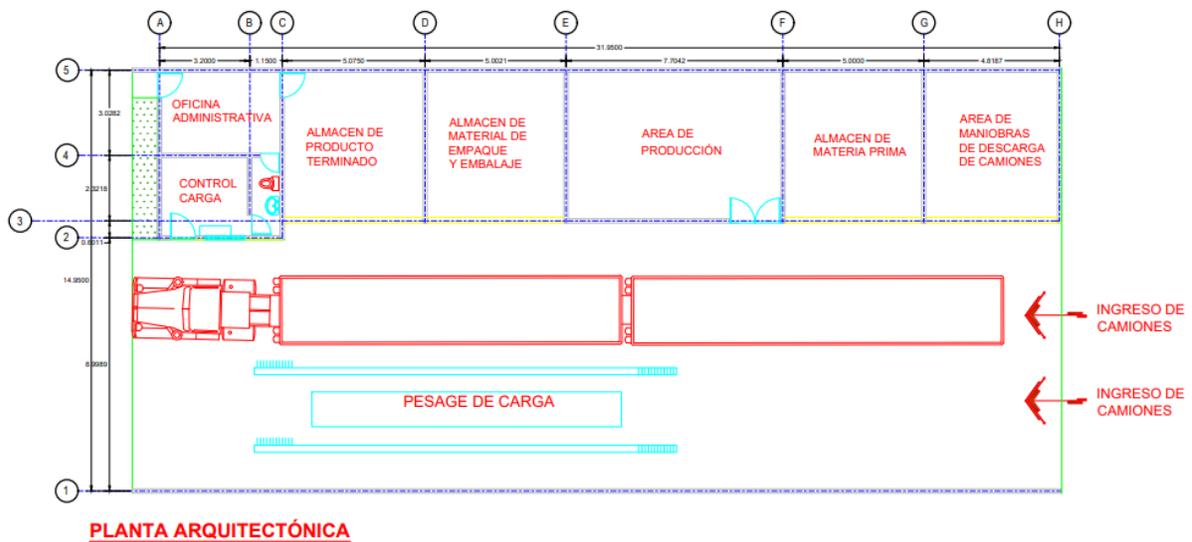
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa

(2019).

4.5 Distribución de planta (LayOut)

La planta de producción del Fertilizante Líquido Orgánico se ubicará en la Zona Industrial en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Ésta tendrá una superficie de 500 metros cuadrados, con una distribución por áreas como se muestra en la siguiente figura:

Figura 20. Distribución de Planta.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

4.6 Gestión de capital humano (Perfiles y funciones, relevantes al proceso de exportación)

Gestión de Capital Humano.

Seferssa es una empresa mediana que actualmente cuenta con 104 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas, tal como se muestra en el organigrama anteriormente presentado. Los puestos de nueva creación que se proponen es el de Gerente de Comercio Exterior y Auxiliar de Comercio Exterior, ya que será una nueva área para la empresa que requiere a expertos en la materia que se encarguen de la comercialización del Fertilizante líquido orgánico en los mercados internacionales y así mismo, de dar seguimiento al proceso de exportación (Seferssa, 2019).

A continuación, se presenta el perfil requerido para este nuevo puesto sugerido:

4.6.1 Perfil de puesto de Gerente de Comercio Exterior.

Descripción:

Responsable de la planificación y desarrollo de estrategias comerciales para el ingreso en mercados del exterior. Debe detectar oportunidades comerciales y de nuevos mercados en el exterior, acordando precios y las cobranzas. Supervisa, controla y administra los trámites correspondientes a la documentación aduanera. Controla la coordinación administrativa de todas las operaciones de venta al exterior, buscando de obtener los mejores resultados en seguros, transporte, embalajes y cartas de créditos.

- Reporta: Gerente General.

Perfil Profesional:

Licenciatura en comercio exterior o carreras afines. Al menos 5 años de experiencia en posiciones similares.

Funciones y Competencias:

- Analiza resultados de estudios de mercado.
- Aptitudes para el liderazgo.
- Aptitudes para la comunicación escrita y verbal.
- Dominio del idioma Ingles.

- Bien organizado
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimientos sobre condiciones internacionales, moneda extranjera, impuestos y regulación comercial.
- Habilidad para la negociación.
- Habilidades interpersonales.
- Investigar nuevas oportunidades de mercados internacionales.
- Organizar conferencias con fines comerciales y visitar ferias del giro en el ámbito internacional.
- Pactar condiciones de contrato con clientes.
- Realizar presupuestos e informes de ventas.
- Supervisar el proceso de los pedidos.

4.6.2 Perfil de puesto de Auxiliar de Comercio Exterior.

Descripción:

Asistir al Gerente de Comercio Exterior en el relacionamiento y comunicación con intermediarios en los mercados internacionales, gestionando los recursos necesarios, manteniendo el alcance de los objetivos planteados por la empresa.

Reporta: Gerente de Comercio Exterior.

Perfil Profesional:

Estudios concluidos en Comercio Exterior, Relaciones comerciales Internacionales o afines. 2 años de experiencia como mínimo.

Funciones:

- Elaboración de Lista de Precios
- Coordinar órdenes de producción y entrega de pedidos a tiempo.
- Revisión y elaboración de facturas.
- Revisión de empaques de exportaciones verificando las actualizaciones pertinentes.

- Revisión de la vigencia de los Registros Sanitarios.
- Revisión y contratos de clientes de exportaciones.
- Elaboración de informes y reportes solicitados por el nivel superior.

4.7 Logística de exportación

La ruta para la exportación de Fertilizante Líquido Orgánico será desde la Planta de producción con domicilio en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa hasta la Aduana en Nogales, Sonora. Una vez que el producto se encuentre ahí, se llevará cabo el proceso de exportación por parte de Seferssa y así mismo la importación por parte del Broker, continuando con la ruta en territorio extranjero, desde Nogales, Arizona hasta Fresno, California. La distancia en territorio nacional, con base al Incoterm seleccionado DAP puesto en frontera, es de 771 km teniendo una duración de 10 horas estimadas de tránsito. Es importante mencionar que el producto una vez puesto en territorio extranjero, queda a cargo del broker.

A continuación, se muestra la descripción de la ruta antes mencionada en el mapa con la trazabilidad, así como el costo total de peajes:

Figura 22. Logística de exportación.

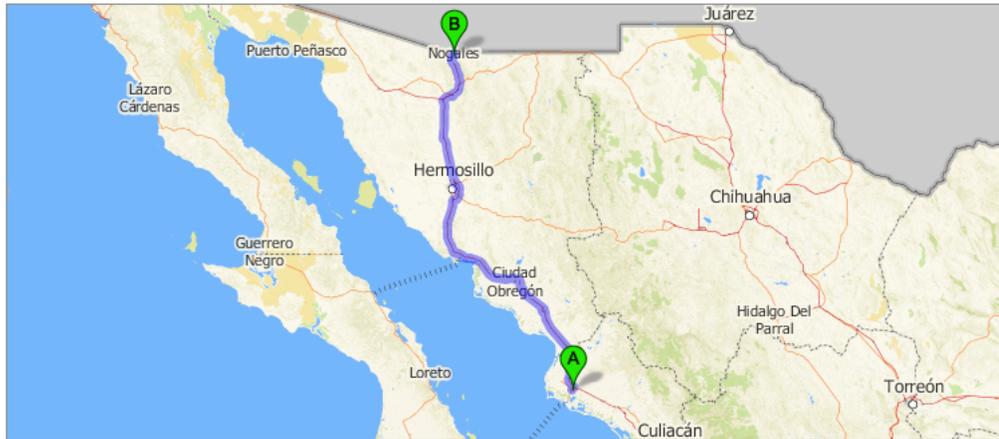
Ruta calculada

(A)	Los Mochis, Sinaloa
(B)	Nogales, Sonora
	Tractocamion Doble Semiremolque 7 ejes (T3-S2-S2)

Resultados

	Distancia: 771 Kms
	Tiempo: 9 horas 49 minutos
	Casetas: \$ 2,190.00

Mapa de la ruta



Indicaciones

1.	Inicio en Los Mochis, Sinaloa	0.0 Kms	00h:00m
2.	Autopista Los Mochis - Guaymas	11.3 Kms	00h:11m
3.	Navjoa, Sonora	158 Kms	02h:01m
4.	Autopista Los Mochis - Guaymas	174 Kms	02h:14m
5.	Libramiento Ciudad Obregon	219 Kms	02h:48m
6.	Autopista Los Mochis - Guaymas	252 Kms	03h:13m
7.	Libramiento Guaymas	348 Kms	04h:25m
8.	Autopista Hermosillo - Guaymas	371 Kms	04h:43m
9.	Libramiento Hermosillo	472 Kms	06h:00m
10.	Autopista Hermosillo - Santa Ana	510 Kms	06h:28m
11.	Santa Ana, Sonora	663 Kms	08h:24m
12.	Autopista Nogales - Santa Ana	666 Kms	08h:25m
13.	Libramiento Kino	680 Kms	08h:37m
14.	Nogales, Sonora	761 Kms	09h:37m
15.	Fin en Nogales, Sonora	771 Kms	09h:49m

Fuente: Red Vía Corta (2020).

El servicio de logística y transporte del Fertilizante líquido orgánico de la Planta de producción en la Zona Industrial en Los Mochis, Sinaloa hacia la Aduana en Nogales, Sonora será a través de la fletera Enlace y Destino (Destinet) considerando una tarifa de \$1,000 por tonelada.

4.8 Seguros y Fianzas, Contratos y Formas de pago.

4.8.1 Seguro de carga

Con el fin de minimizar riesgos y como medida preventiva, se contratará una póliza de seguro a través de la compañía AXXA con el fin de contar con un seguro para mercancías que cubra el valor de la pérdida o daño físico de los bienes mientras estén en almacén, así como también durante su tránsito. El costo que representa la póliza es el 34% sobre el costo total de la mercancía (Aplicable en mercancías en almacén) y 16% sobre el costo total de la mercancía (Aplicables para mercancía en tránsito)

4.8.2 Contratos y Formas de pago.

Para formalizar el cierre de venta a nivel internacional, será necesario llevar a cabo un contrato de compraventa internacional, el cual se basa en el acuerdo entre las dos partes (importador y exportador) en este caso domiciliados en México y Estados Unidos, de manera de generar un compromiso para el intercambio de la mercancía por el pago establecido.

En este contrato se especificarán los datos como el precio, cantidad, Incoterm, especificaciones técnicas y lugar de entrega.

La forma de pago establecida será mediante transferencia electrónica y también se especificará dentro del contrato de compraventa.

Capítulo 5. Gestión Financiera

Según el autor Quintero Pedraza (2009) el plan financiero es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas) teniendo como base las diversas alternativas posibles para alcanzar los objetivos, apoyándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas.

Dicho autor hace énfasis en que el plan financiero es un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia de la empresa.

A continuación, se presenta el plan financiero para la exportación de fertilizante líquido orgánico de la empresa Seferssa al mercado de California, Estados Unidos, describiendo cada uno de los elementos que lo conforman.

5.1 Inversión total

Para la realización de este proyecto, que considera desde la instalación de la planta de producción de Fertilizante Líquido Orgánico en la Zona Industrial en Los Mochis, Sinaloa hasta la exportación de este producto a Estados Unidos, se requiere una inversión inicial de \$6,171,787 pesos.

5.2 Depreciación

La depreciación es la asignación sistemática del costo de un activo de capital durante determinado tiempo, para fines de declaración financiera, fiscal o ambas. Las deducciones por depreciación se consideran como gastos en las declaraciones de las empresas. Así pues, la depreciación disminuye el ingreso gravable. Si todo lo demás permanece constante, cuanto más elevados sean los cargos por concepto de depreciación menores serán los impuestos (James C. Van Horne, 2002).

A continuación se muestra la depreciación del saldo decreciente de este proyecto:

Tabla 14. Depreciación.

Descripción	Depreciación (%)	2021	2022	2023	2024	2025
EDIFICIO	5%	\$ 100,000	\$ 95,000	\$ 90,250	\$ 85,738	\$ 81,451
COSTO DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO PRODUCCIÓN	10%	\$ 314,864	\$ 283,378	\$ 255,040	\$ 229,536	\$ 206,582
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	10%	\$ 1,597	\$ 1,438	\$ 1,294	\$ 1,165	\$ 1,048
EQUIPO PARA VENTAS Y DISTRIBUCION	25%	\$ 6,464	\$ 4,848	\$ 3,636	\$ 2,727	\$ 2,045

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

5.3 Presupuesto de venta

El presupuesto de venta es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo dado, con base en datos externos (pronóstico de ventas con base en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave) y/o internos (pronóstico de ventas con base en una compilación o consenso, de pronósticos de ventas a través de los propios canales de ventas de la empresa); el cual se utiliza como la entrada clave para el proceso de planeación financiera a corto plazo (Gitman, 2003).

En la tabla 15 se muestra el presupuesto de ventas considerando el periodo 2021-2025, con base a la combinación de datos externos e internos:

Tabla 15. Presupuesto de venta.

Año	Unidades (Cubeta)	Precio de venta	Importe de venta
2021	25,344	\$ 443	\$ 11,227,392
2022	26,611	\$ 454	\$ 12,083,481
2023	27,942	\$ 465	\$ 13,004,846
2024	29,339	\$ 477	\$ 13,996,466
2025	30,806	\$ 489	\$ 15,063,696

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

Se considera un crecimiento en la productividad del 5% anual y un 2.5% de inflación en el precio de venta.

5.4 Costo total

En la tabla 16 se muestran los costos totales del plan de negocios en el que se consideran los Costos Fijos como son la mano de obra, gastos administrativos y gastos de ventas, así como los Costos Variables que engloban materia prima y cargos indirectos.

Tabla 16. Costo Total.

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Costos Fijos	\$ 2,494,015	\$ 2,593,776	\$ 2,697,527	\$ 2,805,428	\$ 2,917,645
Costos Variables	\$ 3,799,216	\$ 3,928,459	\$ 4,069,248	\$ 4,221,657	\$ 4,385,813
Costos Totales	\$ 6,293,231	\$ 6,522,235	\$ 6,766,775	\$ 7,027,085	\$ 7,303,458

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

5.5 Costo del personal

En la tabla 17 se muestra el detalle de sueldos y seguridad social del personal necesario por área (2 personas en Ventas, 1 persona en Administración y 3 en el área Operativa) para la realización de este plan de negocios, considerando una inflación del 4% anual.

Tabla 17. Costo del Personal.

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Personal de Ventas	\$ 775,414	\$ 806,431	\$ 838,688	\$ 872,236	\$ 907,125
Personal Administrativo	\$ 144,642	\$ 150,428	\$ 156,445	\$ 162,703	\$ 169,211
Personal Operativo	\$ 517,263	\$ 537,953	\$ 559,471	\$ 581,850	\$ 605,124
Costo del Personal	\$ 1,437,319	\$ 1,494,811	\$ 1,554,604	\$ 1,616,788	\$ 1,681,460

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

5.6 Estado de resultados

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, como lo menciona el autor Ávila (2007), es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de una empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante el período de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos.

Por lo tanto, la información que brinda o proporciona corresponde a un período en virtud de las partidas de ingresos, ventas, materia prima, costos, gastos, entre otros.

A continuación, en la tabla 18 se muestra el estado de resultados del plan de negocios:

Tabla 18. Estado de Resultados.

Concepto	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Inversión	\$ 6,171,787					
Ventas		\$ 11,227,392	\$ 12,083,481	\$ 13,004,846	\$ 13,996,466	\$ 15,063,696
Materia Prima		\$ 3,035,581	\$ 3,187,360	\$ 3,346,728	\$ 3,514,065	\$ 3,689,768
Mano de Obra		\$ 449,280	\$ 467,251	\$ 485,941	\$ 505,379	\$ 525,594
Cargos Indirectos		\$ 763,634	\$ 741,099	\$ 722,520	\$ 707,592	\$ 696,045
Costo de Producción	0	\$ 4,248,496	\$ 4,395,710	\$ 4,555,189	\$ 4,727,036	\$ 4,911,407
Utilidad Bruta	0	\$ 6,978,896	\$ 7,687,770	\$ 8,449,657	\$ 9,269,429	\$ 10,152,289
Gastos de Operación						
Gastos de Administración		\$ 190,543	\$ 198,165	\$ 206,092	\$ 214,335	\$ 222,909
Gastos de Venta		\$ 1,854,192	\$ 1,928,360	\$ 2,005,494	\$ 2,085,714	\$ 2,169,142
Utilidad de Operación	0	\$ 4,934,161	\$ 5,561,246	\$ 6,238,071	\$ 6,969,380	\$ 7,760,238
Gastos Financieros						
Intereses						
Utilidad antes de impuestos	0	\$ 4,934,161	\$ 5,561,246	\$ 6,238,071	\$ 6,969,380	\$ 7,760,238
ISR		\$ 786,106	\$ 1,005,585	\$ 1,242,474	\$ 1,498,432	\$ 1,775,232
PTU	0	\$ 493,416	\$ 556,125	\$ 623,807	\$ 696,938	\$ 776,024
Utilidad o Pérdida del ejercicio	0	\$ 3,654,639	\$ 3,999,536	\$ 4,371,790	\$ 4,774,010	\$ 5,208,982

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

En este análisis comparamos los estados financieros que se generarán durante los años 2021 al 2025. Las ventas proyectadas son \$11,227,392 el primer año hasta \$15,063,696 en el año 2025, esto considerando el incremento en la productividad del 5% anual. Por otro parte se identifica un costo de oportunidad en la producción, debido al bajo costo de la materia prima. Por tal motivo es que nos arroja un gran margen de utilidad, que va desde un 33% el primer año hasta un 35% en el año 2025.

5.7 Indicadores de viabilidad (Utilidad líquida, rentabilidad, punto de equilibrio, tiempo de retorno de inversión).

Según Besley y Brigham (2016), las razones financieras son un método que consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados, a través de la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos. Las razones financieras donde se combinan solamente partidas del balance general se denominan estáticas (están a una fecha determinada); cuando se trata de partidas del estado de resultados se llaman dinámicas (corresponden a un periodo determinado); y cuando se combinan las partidas de los dos estados financieros se denominan estático-dinámicas. Estas razones tienen como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad

En la tabla 19 que se muestra a continuación, se presenta un resumen de los indicadores financieros, con la finalidad de brindar una visión global de los mismos:

Tabla 19. Razones Financieras.

RAZONES FINANCIERAS					
Razón	Periodo				
	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez*	14.95131	13.11302	11.75162	10.70321	9.87125
Prueba del ácido*	11.63093	10.29834	9.31084	8.55003	7.94615
Solvencia*	19.00788	16.16579	14.10008	12.54011	11.32680
Endeudamiento	5%	6%	7%	8%	9%
Rentabilidad	33%	33%	34%	34%	35%

** La Liquidez, Prueba del ácido y Solvencia se miden en número de veces.*

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

La razón de liquidez se mide en veces que puede cubrir el activo circulante al pasivo circulante. El resultado que se observa es un decremento gradual durante los cinco ejercicios proyectados, teniendo el primer año 14.95131 veces de liquidez hasta llegar a 9.87125 veces de liquidez en el año 2025.

Respecto a la solvencia, se puede identificar de igual manera un decremento gradual que va desde 19.00788 el primer año hasta llegar al año 2025 con 11.32680 veces que cubre el activo total al pasivo total.

Por otra parte, el endeudamiento tuvo un incremento mínimo durante el periodo proyectado, obteniendo en el año 2021 un resultado del 5% hasta un 9% en el año 2025. Así mismo, el margen proyectado también muestra un incremento gradual que va de un 33% en el primer año hasta un 35% de rentabilidad en el año 2025.

En mención a la definición dada por los autores J. Fred Weston y Eugene F. Brigham el análisis del punto de equilibrio es, un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto que la empresa se equilibrará, pero también muestra magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedentes o caen por debajo de este punto.

Es importante hacer un énfasis en que la determinación del punto de equilibrio es de gran importancia, especialmente en la etapa de la planeación de la empresa.

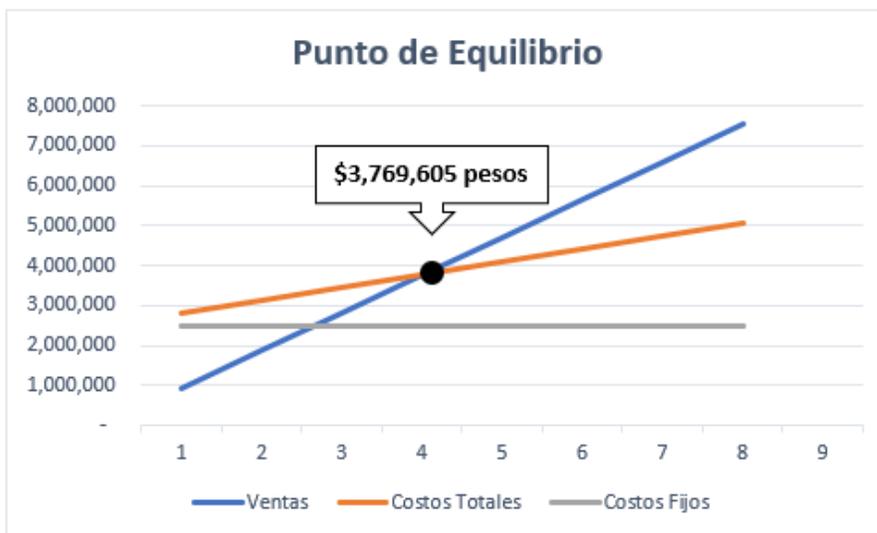
Con base al análisis de las ventas estimadas, los costos fijos y variables se determinó que el Punto de Equilibrio para este proyecto es de 8,509 unidades, esto traducido en importe de ventas significa un total de \$3,769,605 pesos. En la tabla 20 se muestra el detalle de los elementos que lo componen y posteriormente en la figura 23 podemos apreciar el punto de equilibrio a través de una gráfica.

Tabla 20. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Ventas estimadas Unidades	25,344
Costo Variable Total	\$ 3,799,216
Costos y Gastos Fijos Totales	\$ 2,494,015
Valor de Venta Unitario	\$ 443
Costo Variable Unitario	\$ 150
Marg. de Contrib. Unitario	\$ 293
Punto de Equilibrio en Unidades	8,509
Punto de Equilibrio en Importe	\$ 3,769,605

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

Figura 23. Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa.

Según Moyer, McGuian y James, el Payback es un periodo de recuperación de una inversión, para que las entradas de efectivo acumuladas de un proyecto sean iguales al desembolso de efectivo inicial.

Con base al análisis de los resultados de este proyecto, el plazo de recuperación de la inversión inicial será de **1 año 2 meses**.

5.8 Evaluación de la inversión

Se presentan varias metodologías para la evaluación financiera de proyectos, las cuales constituyen herramientas útiles para el administrador o gerente, quien dentro de sus funciones tendrá que ver con su uso y aplicación para tomar decisiones que correspondan a la factibilidad económica de un proyecto, dado que por lo regular, una restricción siempre presente en la mayor parte de las empresas es la insuficiencia de recursos económicos. Incluye primero la determinación de los flujos netos de efectivo de un proyecto y posteriormente se presentan varios métodos específicos para la evaluación financiera del proyecto, como son el del periodo de recuperación, el de la tasa interna de rendimiento (TIR), el método del valor actual neto del proyecto, denominado como VAN(Izar, 2007).

5.8.1 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, es el principal instrumento de análisis, ya que allí se consagra el movimiento del principal activo de una organización y sin el cual su existencia se vería en serios problemas: el efectivo.

Una empresa puede existir durante cierto tiempo generando pérdidas; pero sin efectivo, la empresa entraría en un periodo más inmediato en cuidados intensivos ya que sus actividades rutinarias no se podrían llevar a cabo, sus costos de oportunidad se incrementarían y además la seguridad de su existencia se vería seriamente afectada. La liquidez de una empresa es como el sistema circulatorio de una persona y es función del Administrador Financiero, velar por que dicho sistema no colapse (Váquiro, 2009).

En la tabla 21 que se muestra el flujo de efectivo que representa este plan de negocios.

Tabla 21. Flujo de Efectivo

Conceptos	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
(+) Ventas		\$ 11,227,392	\$ 12,083,481	\$ 13,004,846	\$ 13,996,466	\$ 15,063,696
(+) Valor de Rescate						
(=) Ingresos Totales		\$ 11,227,392	\$ 12,083,481	\$ 13,004,846	\$ 13,996,466	\$ 15,063,696
Costos Fijos		\$ 2,494,015	\$ 2,593,776	\$ 2,697,527	\$ 2,805,428	\$ 2,917,645
Costos Variables		\$ 3,799,216	\$ 3,928,459	\$ 4,069,248	\$ 4,221,657	\$ 4,385,813
(=) Costos Totales		\$ 6,293,231	\$ 6,522,235	\$ 6,766,775	\$ 7,027,085	\$ 7,303,458
Compra Activo Fijo	-\$ 5,171,787					
Compra Activo Diferido						
Compra Capital de Trabajo	-\$ 963,659					
(=) Saldo Final	-\$ 6,135,446	\$ 4,934,161	\$ 5,561,246	\$ 6,238,071	\$ 6,969,380	\$ 7,760,238

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Seferssa (2019).

5.8.2 Valor actual neto (VAN)

Según lo manifiesta el plan de Bancomext, el método de valor actual neto a diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de egresos del proyecto, tomando en consideración el valor del dinero en tiempo.

Con base al análisis de los flujos futuros de efectivo de los ejercicios 2021 al 2025 y una tasa de descuento del 10%, se determinó el valor actual neto (VAN) de la inversión de este proyecto, el cual es de \$15, 646,962. Esto nos indica, que la inversión es positiva y por lo tanto generará beneficio a la empresa.

5.8.3 Tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con el libro titulado Administración Financiera, la tasa interna de retorno es la tasa de interés o de descuento que iguala el valor presente de los flujos con el valor presente de los flujos de salida de efectivo.

Según Bancomext (2003), “la forma de obtención del TIR es igual a la que se usa para el VAN, lo diferente es el uso de la tasa de interés, la cual deberá regularse a cero, haciendo uso de un gran número de interacciones, por lo que si la tasa arrojada es mayor a la del costo integrado del capital, el proyecto será rechazado”.

Analizando la Tasa Interna de Retorno de este proyecto observamos que arroja un favorable 86%, el cual es bastante alentador si consideramos que la Tasa de Descuento (TD) ha sido del 10%.

5.9 Evaluación del plan de negocios.

Para evaluar un plan de negocios es necesario realizar un análisis de sensibilidad el cual es un método de evaluación de riesgo que utiliza varias estimaciones de rendimiento posibles para obtener una idea de la variabilidad entre resultados.

En las siguientes tablas (22, 23 y 24) se muestran el detalle de los tres escenarios que son el Optimista, Conservador y Pesimista, respectivamente.

Tabla 22. Escenario Optimista.

VAN	\$27,577,160
TIR	137%
PAYBACK	0.8

Se considera un incremento en ventas del 30% sobre el escenario conservador.

Tabla 23. Escenario Conservador

VAN	\$15,646,962
TIR	86%
PAYBACK	1.2

Tabla 24. Escenario Pesimista.

VAN	\$3,716,765
TIR	31%
PAYBACK	3.2

Se considera un decremento en ventas del 30% sobre el escenario conservador.

Capítulo 6. Gestión Legal

Consiste en un conjunto de actividades jurídicas que se llevan a cabo para asegurar el buen desenvolvimiento de los procesos de una organización. En este sentido, los departamentos jurídicos, liderados por un gerente legal, a través de su gestión legal son los encargados de mantener a la empresa alineada con todos los marcos normativos correspondientes. Así mismo, se encargan de defender los bienes e intereses de la organización ante conflictos de cualquier tipo y durante las negociaciones con terceras partes, como proveedores.

De esta manera, la gestión legal promueve la rentabilidad de los negocios y ayuda a cumplir los objetivos de la organización (Sierra, 2020).

6.1 Constitución legal de la empresa.

La constitución legal de empresas es el proceso a través del cual una persona o un grupo de personas registran su empresa ante el gobierno con el fin de cumplir con la ley, y acceder a las diversas ventajas que presenta tener una empresa constituida legalmente (Komiya, 2012).

La empresa Seferssa está constituida en la escritura número 9,293 como una sociedad Mercantil, Anónima de Capital Variable, denominada “Semillas, Fertilizantes y Servicios, S.A. de C.V.” Dicha sociedad es de nacionalidad mexicana, y por lo tanto está sujeta a la legislación mexicana y a la jurisdicción de los tribunales de los Estados Unidos Mexicanos. El domicilio social es la ciudad de Los Mochis, Estado de Sinaloa, República de México, pudiendo establecer sucursales y agencias en otros lugares de la República Mexicana y del extranjero, sin que por ello se entienda cambiado el domicilio señalado.

La duración de la sociedad es de 99 años a partir de la fecha de constitución, la cual fue el día 15 de Julio del año 2009.

El objeto de la sociedad es la compra-venta y distribución de fertilizantes, insecticidas, pesticidas y abonos para suelo y todo tipo de productos y mercancías industriales, comerciales, pesqueros, agrícolas y silvícola, así como toda clase de insumos agrícolas.

El capital social se conforma por una parte fija y otra variable, y es susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios, por revaloración del activo, por admisión de nuevos socios o por cualquier otro medio legal, y de disminución por retiro parcial de las aportaciones, cumpliendo con las formalidades y requisitos señalados en estos estatutos y en la Ley General de Sociedad Mercantiles. El capital inicial que se considera fijo sede \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 moneda nacional) y estará presentado por 500 (Quinientas) acciones con valor nominal de \$100.00 (Cien pesos 00/100 moneda nacional)(González, 2009).

6.2 Alta en padrón de importadores.

El Padrón de importadores se requiere para importar mercancías conforme a las obligaciones previstas en la ley. Esta modalidad aplica para personas físicas y personas morales que requieran inscribirse en el Padrón de Importadores y, al mismo tiempo, en alguno o algunos Sectores Específicos.

El fundamento legal es el siguiente:

- Reglamento de la Ley Aduanera artículo 82, primer párrafo.
- Reglas Generales de Comercio Exterior, regla 1.3.2.

Se realiza únicamente a través del Portal del SAT y los requisitos son los siguientes:

1. Estar inscrito y activo en el RFC.
2. Contar con e-firma vigente.
3. Estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales (La constancia de cumplimiento de obligaciones fiscales previstas en el artículo 32D del Código, debe estar en sentido positivo).
4. Contar con domicilio fiscal como localizado en el RFC o en proceso de verificación.

5. No encontrarse al momento de ingresar la solicitud en el listado de empresas publicadas por el SAT en términos de los artículos 69 y 69-B, tercer párrafo, del Código, con excepción de lo dispuesto en la fracción VI, del referido artículo 69.

6. Contar con Buzón Tributario validado

Para información complementaria es necesario ingresar a la siguiente liga: http://www.sat.gob.mx/aduanas/tramites_autorizaciones/guia_padrones/Paginas/inscripcion_pi.aspx(SAT, 2020).

6.3 Propiedad industrial

La Secretaría de Economía, a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) tiene la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial a nivel nacional.

Con base a lo establecido en Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2020, la opción para realizar el trámite en línea es el siguiente:

- Obtener FIEL como persona física.
- Registrarse para obtener un usuario y contraseña.
- Capturar la solicitud.
- Adjuntar los anexos correspondientes en formato PDF.
- Realizar el pago en ventanilla bancaria o por transferencia electrónica.
- Firmar con la FIEL.
- Descargar el acuse electrónico.
- Consultar periódicamente MARCANET para conocer el estatus del expediente.
- Esperar la respuesta del Instituto ya que se puede ser notificado a través del tablero electrónico en marca en línea.

El estudio de una solicitud nacional para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título, tiene un costo de \$2,457.79 mxn (el costo no incluye IVA) y tiene una Vigencia de 10 años renovables por periodos de la misma duración.

Seferssa actualmente cuenta con su registro de marca ante el IMPI bajo el número 637216, la cual fue presentada el 25 de Junio del año 1997, concedida el 16 de Diciembre del año 1999 y con una vigencia al día 25 de Junio del año 2027. Los productos patentados son: productos químicos destinados a la industria, ciencia, fotografía, así como a la agricultura, horticultura y silvicultura; resinas artificiales en estado bruto, materias plásticas en estado bruto; abonos para las tierras; composiciones extintoras; preparaciones para el temple y soldadura de metales; productos químicos destinados a conservar los alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) destinados a la industria (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2020).

Figura 24. Logotipo de Seferssa.



6.4 Aspectos tributarios

Por mandato constitucional (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 31, Fracc. IV) es obligación de los mexicanos contribuir de manera proporcional y equitativa a los gastos públicos del país. Esto lo hacemos a través del pago de los impuestos. Los impuestos son una contribución (pago) en dinero o en especie, de carácter obligatorio, con la que cooperamos para fortalecer la economía del país. Los impuestos, en todos los sistemas económicos de los

países, sirven para proveer de recursos al gobierno y éste pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planeación(SAT, 2020).

Es por ello que Seferssa bajo la denominación o razón social de “Semillas, Fertilizantes y Servicios” y bajo el régimen capital de Sociedad Anónima de Capital Variable, inició sus operaciones el día 15 de Julio del 2009. El Registro Federal de Contribuyentes es SFS090715KG3. La actividad económica es el comercio al por mayor de Fertilizantes, Plaguicidas y Semillas para siembra, bajo el Régimen General de Ley de Personas Morales. Dentro de sus obligaciones se encuentran:

- Declaración de proveedores de IVA.
- Pago definitivo mensual de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por sueldos y salarios.
- Declaración informativa anual de retenciones de ISR por arrendamiento de inmuebles.
- Declaración informativa anual de clientes y proveedores de bienes y servicios. Impuesto sobre la renta.
- Declaración informativa de IVA con la anual ISR.
- Declaración anual de ISR del ejercicio de Personal Morales.
- Declaración informativa anual de pagos y retenciones de servicios profesionales. Personas Morales. Impuesto Sobre la Renta.
- Pago provisional mensual de ISR personas morales régimen general.
- Declaración informativa anual de bienes producidos, enajenados e importados, así como servicios prestados, en cada entidad federativa.
- Declaración informativa de 50 principales clientes y proveedores de IEPS. Trimestral.
- Pago definitivo de IEPS por plaguicidas mensual.

- Entero mensual de retenciones de ISR de ingresos por arrendamiento.
- Entero de retenciones de IVA mensual.
- Entero de retención de ISR por servicios profesionales. Mensual(Servicio de Administración Tributaria , 2020)

6.5 Normatividad

Con base a Secretaría de Salud (2015) las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, cuyo objetivo es establecer las características que deben reunir los procesos o servicios cuando estos puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana; así como aquellas relativas a terminología y las que se refieran a su cumplimiento y aplicación.

De acuerdo con Secretaría de Economía (2020) las Normas Oficiales Mexicanas (NOM)son regulaciones técnicas de carácter obligatorio. Regulan los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo para las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general, entre otros.

Seferssa para el cumplimiento de la normatividad aplicable vigente en materia de seguridad e higiene de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con las siguientes NOM:

- NOM-002-STPS-2010
Condiciones de seguridad-prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo, establece las obligaciones de patrones y trabajadores para evitar que un accidente provoque fuego en sus diferentes clasificaciones (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017).
- NOM-004-STPS-1999
Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo (Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 1999).

- NOM-005-STPS-1998
Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas(Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 1999).
- NOM-017-STPS-2008
Establece los requisitos mínimos para que el patrón seleccione, adquiera y proporcione a sus trabajadores, el equipo de protección personal necesario para protegerlos de los agentes del medio ambiente de trabajo que puedan dañar su físico o salud(Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017).
- NOM-022-STPS-2015
Establecer las condiciones de seguridad en los centros de trabajo para prevenir los riesgos por electricidad estática, así como por descargas eléctricas atmosféricas(Secretaria de Gobernación, 2016).
- NOM-025-STPS-2008
Establecer los requerimientos de iluminación en las áreas de los centros de trabajo, para que se cuente con la cantidad de iluminación requerida para cada actividad visual, a fin de proveer un ambiente seguro y saludable en la realización de las tareas que desarrollen los trabajadores(Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2008).
- NOM-027-STPS-2008
Establecer condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para prevenir riesgos de trabajodurante las actividades de soldadura y corte(Diario Oficial, 2008).
- NOM-029-STPS-2011
Establecer las condiciones de seguridad para la realización de actividades de mantenimiento de lasinstalaciones eléctricas en los centros de trabajo, a fin de evitar accidentes al personal responsable dellevarlas a cabo y a

personas ajenas a dichas actividades que pudieran estar expuestas(Diario Oficial, 2011).

- NOM-018-STPS-2015

Establecer los requisitos para disponer en los centros de trabajo del sistema armonizado de identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas, a fin de prevenir daños a los trabajadores y al personal que actúa en caso de emergencia (Secretaria de Gobernación, 2015)

(Asesoría Médico Empresarial de Sinaloa, S.C.)

Por otra parte, la empresa está inscrita en el directorio fitosanitario obteniendo el certificado como “Empresa Comercializadora de Plaguicidas”, con base al artículo 37 bis de la Ley Federal de Sanidad Vegetal y a la Norma Oficial Mexicana NOM-033-FITO-1995(Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

Para efecto de la exportación de Fertilizante líquido orgánico, el producto debe cumplir con las siguientes Normas:

- NOM-182-SSA1-2010, Etiquetado de nutrientes vegetales.

Esta norma establece las características y especificaciones que deben aparecer en las etiquetas de los nutrientes vegetales sujetos a registro, con excepción de los reguladores de crecimiento tipo 3. El etiquetado de los reguladores de crecimiento tipo 3 se sujetará a las especificaciones establecidas para los plaguicidas agrícolas, de conformidad con la Norma Oficial Mexicana vigente para este tipo de productos(Norma Oficial Mexicana, 2020).

- Registro OMRI

OMRI contribuye al mantenimiento de la integridad orgánica mediante el desarrollo de información clara y proporcionando orientación con respecto a materiales, para que productores orgánicos estén informados acerca de qué productos son adecuados para sus operaciones. OMRI es una

organización 501(c)(3) sin fines de lucro que proporciona una revisión independiente de productos, tales como fertilizantes, controladores de plagas, productos de cuidado de la salud del ganado, y numerosos otros insumos destinados a ser usados en operaciones orgánicas certificadas. Cuando las empresas aplican con sus productos, OMRI revisa dichos productos según los estándares orgánicos. A los productos aprobados se les conoce como “OMRI Listed®” y aparecen en las Listas de Productos OMRI®. OMRI también proporciona apoyo técnico y capacitación para profesionales de la industria orgánica.

El primer paso del proceso de solicitud OMRI es comprar un Kit de Solicitud y configurar la cuenta de su empresa. Cada empresa solo necesita hacer esto una vez.

Una vez que haya comprado un Kit de Solicitud, recibirá la información necesaria para iniciar sesión en el sitio web de OMRI y podrá acceder a funciones avanzadas para solicitantes, las cuales incluyen:

Al ordenar un Kit de Solicitud de \$50 USD tendrá acceso a la solicitud en línea por dos años (puede ordenar copias impresas de los manuales por una tarifa adicional). Una vez que se presenta una solicitud completa a OMRI para su revisión, los contactos autorizados de su empresa tendrán acceso a estos materiales durante el tiempo que su empresa tenga productos listados.(OMRI, 2020).

- Registro (COFEPRIS-06-022)

El proceso para el registro COFEPRIS es el siguiente:

- Identidad y composición: Nombre comercial del producto, Indicar la función del producto de conformidad con el artículo 7, fracción II de este Reglamento, c.1.3) Tipo de formulación, Composición garantizada, Ingredientes inertes.
- Información técnica: Análisis de la composición garantizada del producto. Dichos análisis deberán haber sido realizados como máximo dos

años antes de la fecha de la presentación de la solicitud de registro. Las unidades de medida en las que se expresen dichos análisis deberán corresponder con las que se declaran en la etiqueta. Cuando las unidades de medida del producto se reporten en peso/volumen, se indicará la densidad. La composición garantizada se apegará a los rangos de tolerancia para los diferentes productos que para tal efecto dé a conocer COFEPRIS a través de la norma oficial mexicana correspondiente; Análisis de pH; Indicar el valor o el rango de pH; Indicar si el producto es irritante para la piel; Cuando se trate de productos líquidos de uso agrícola a base de urea, presentar el análisis del contenido de Biuret, en caso de que este supere el 1% para productos de aplicación al suelo o el 0.30% para aplicación foliar, deberá establecer en la etiqueta el valor correspondiente; para productos que contienen micronutrientes quelatados presentar nombres de los agentes quelantes utilizados e intervalo de pH en que se garantiza una buena estabilidad; cuando se trate de productos granulados, se deberá presentar la distribución del tamaño de partícula del producto a través de un análisis de granulometría; descripción del tratamiento de las materias primas (físico, químico o biológico), solo cuando se lleve a cabo; diagrama de flujo y descripción del proceso de elaboración del producto; análisis de microorganismos patógenos donde los productos que contengan materias primas de origen orgánico, animal o vegetal o de sus residuos, análisis de metales pesados,

- Proyecto de etiqueta que cumpla con lo dispuesto en las normas oficiales mexicanas aplicables.
- Número del dictamen técnico de efectividad biológica emitido por SAGARPA o, en su caso, número del dictamen técnico de efectividad biológica emitido por la unidad de verificación u organismo de certificación acreditado.

Se realizará un solo trámite de registro para posibles combinaciones de fertilizantes órgano-mineral, considerando un máximo de cinco productos,

siempre y cuando el tipo de formulación y las materias primas sean las mismas y solamente varíen en la concentración de las garantías ofrecidas.

Los residuos peligrosos o biológicos infecciosos, establecidos en la regulación vigente y aplicable, no podrán ser empleados como materia prima, excipientes, aditivos, ni en ningún paso del proceso de elaboración de los nutrientes vegetales, asimismo tampoco podrán ser utilizados de forma directa como nutrientes vegetales.

Se podrán incluir en el mismo registro sanitario solo los productos que sean formulados con las mismas materias primas, considerando que cada ingrediente activo, el origen de este y proveedor, son los mismos, pudiendo variar solo la concentración de los componentes garantizados manteniendo en cada caso la proporción entre ellos. El producto para incluir por registro debe tener solo una presentación física.

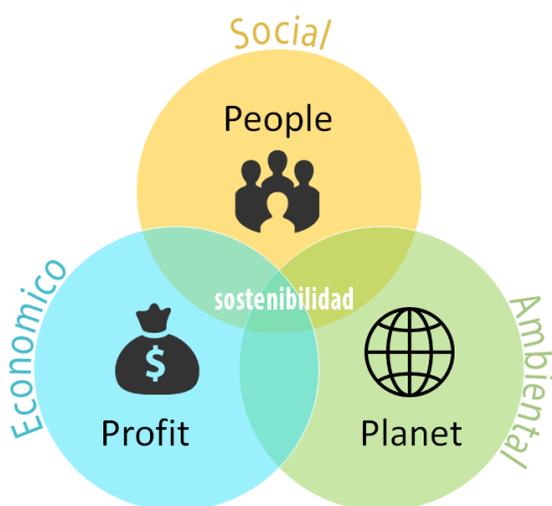
Fuente: Elaboración propia con información de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, 2020.

Capítulo 7. Sostenibilidad del plan de negocios

El tema de la sostenibilidad se ha convertido en un elemento cardinal de la sociedad y de la empresa en el siglo 21 (Stoner and Wankel, 2010). El concepto de sostenibilidad se estructura en torno a tres pilares (Elkington, 1998) económico, social y medio ambiental y se convierte en parte indisoluble de la razón de ser de la empresa y de su estrategia (Pomar, 2013).

De acuerdo con John Elkington (1994), famoso consultor de gestión británico y gurú de la sostenibilidad, acuñó la frase "triple resultado" como su forma de medir el desempeño en las empresas estadounidenses. La idea era que una empresa se pueda administrar de una manera que no solo genere ganancias financieras, sino que también mejore la vida de las personas y el planeta. El triple resultado final (TBL) es una teoría que recomienda que las empresas se comprometan a centrarse en las preocupaciones sociales y ambientales al igual que lo hacen en las rentabilidad. El TBL postula que, en lugar de una línea de fondo, debería haber tres: ganancias, personas y el planeta. Un TBL busca medir el nivel de compromiso de una corporación con la responsabilidad social corporativa y su impacto en el medio ambiente a lo largo del tiempo.

Figura 25. Triple Bottom Line.



Fuente: Prevención Integral (2017).

Al centrarse en estos tres elementos interrelacionados, los informes de triple resultado pueden ser una herramienta importante para apoyar los objetivos de sostenibilidad de una empresa (Kenton, 2020).

Considerando lo anterior, se especifican en las siguientes líneas los diversos beneficios para la empresa, la comunidad y al medio ambiente derivado del desarrollo de este proyecto de exportación de fertilizante líquido orgánico de la empresa Seferssa al mercado de California, Estados Unidos:

7.1 Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos económicos en el empleo, el ingreso, los impuestos, etc. En la localidad / Región.

El desarrollo de este proyecto propicia la generación de 6 empleos directos, que beneficiarán en el ámbito económico, ya que se requiere mano de obra calificada para la producción del fertilizante líquido orgánico y el adecuado almacenamiento de este (Área de producción y almacén), personal que lleve un control de entradas, salidas, suministros, gastos e inventarios (Área de Administración) y personal para la comercialización del producto (Área de Ventas). Estos empleos directos corresponden al área de producción, administración y ventas.

Económicamente brinda un gran beneficio ya que se puede diversificar mercados de forma rentable, por ser un costo bajo de la materia prima y su comercialización en cultivos de alto valor. Para el área de producción y almacén se demandan 3 personas, para el área administrativa 1 persona y finalmente, para el área de ventas 2 personas, haciendo un total de 6 nuevos empleos fijos, esto representa la generación de nuevas fuentes de ingresos en la región, estimando contribuir al sustento económico de 6 familias.

Respecto a los empleos indirectos, este proyecto contribuirá con una derrama económica a través de las actividades de suministro de materia prima, mantenimiento, logística y distribución, gestión legal y proceso de exportación. Es importante mencionar que la cantidad de empleos indirectos que este proyecto generará no se puede determinar debido a que existe una serie de intermediarios. Respecto al tema de impuestos, con base a la proyección de 5 años del proyecto, se generará una derrama de \$9,454,139.00 pesos.

7.2 Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos en lo social, cultural, etc.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el objetivo de este sistema de producción orgánica es potenciar la seguridad alimentaria, el desarrollo rural, los medios de subsistencia sostenibles y la integridad del medio ambiente (Procuraduría Federal del Consumidor, 2018).

El futuro de la agricultura y la capacidad del sistema alimentario mundial para garantizar la seguridad alimentaria para una creciente población mundial están vinculados estrechamente con la mejora de la ordenación de los recursos naturales. Para el año 2050 la población mundial será de 9,700 millones de personas, un 30% superior a la de hoy en día, y prácticamente la totalidad de este incremento de la población tendrá lugar en los países en desarrollo. Por ello, es necesario realizar grandes reformas e inversiones en todas las regiones para afrontar la escasez y la degradación, cada vez mayores, de las tierras, el agua y la biodiversidad. Además, es importante crear los incentivos adecuados para aprovechar los servicios ambientales agrícolas con vistas a proteger las cuencas hidrográficas y la biodiversidad, y a garantizar la producción de alimentos empleando tecnologías sostenibles (FAO, 2009).

Así mismo, el interés de los ciudadanos por los alimentos de producción y agricultura ecológica y la dedicación de decenas de miles de agricultores sigue facilitando el crecimiento de la superficie que se dedica a esta forma de cultivos libres de productos químicos (Elcacho, 2018).

Este proyecto está ligado a esta iniciativa, ya que fomenta, a través de este fertilizante líquido orgánico, que la humanidad cada día tenga productos más inocuos y además da la apertura a nuevas áreas de investigación para aplicación en otras ramas, que conlleven a una sustentabilidad y equilibrio del planeta; evitando con esto al máximo el calentamiento global.

7.3 Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos positivos en el ambiente, salud pública, energía, entre otros.

De acuerdo con la FAO (2020) la mayoría de los cambios que se observan en el medio ambiente son de largo plazo. La agricultura orgánica toma en cuenta los efectos a mediano y a largo plazo de las intervenciones agrícolas en el agroecosistema. Dicho lo anterior, los impactos positivos en el suelo, por ejemplo, sería la contribución al enriquecimiento del mismo, con una labranza mínima, ayudando a la fauna y flora del suelo, lo que permitirá mejorar la formación de éste y su estructura favoreciendo un ambiente más estable.

Así mismo, se incrementará la circulación de los nutrientes y la energía, y con ello mejorará la capacidad de retención de nutrientes y agua del suelo, para prescindir del uso de fertilizantes minerales. También se combatirá la erosión, para contribuir a la biodiversidad del suelo y disminuir las pérdidas de nutrientes, lo que permite mantener y mejorar la productividad del suelo. Respecto al agua, se incentivará como medida de restablecimiento del medio ambiente (como ejemplo están los gobiernos de Francia y Alemania) para reducir en gran medida el peligro de contaminación del agua subterránea. En el tema del aire, disminuirá la utilización de energía no renovable al reducir la necesidad de sustancias agroquímicas (cuya producción requiere una gran cantidad de combustibles fósiles). Ayudará a mitigar el efecto invernadero y el calentamiento del planeta mediante su capacidad de retener el carbono en el suelo, lo que de igual manera conlleva a una alta productividad.

En cuanto al ecosistema, mantener zonas naturales dentro y alrededor de los campos de cultivo, al no utilizar insumos químicos, propiciará un hábitat adecuado para la flora y la fauna silvestres. Al facilitarse estructuras donde no se usen plaguicidas, se incentiva la llegada de especies nuevas (de tipo permanente o migratorio) o que otras anteriores vuelvan a colonizar la zona orgánica, especies de flora y de fauna -como algunas aves- y organismos benéficos para el sistema orgánico, como polinizadores y depredadores de las plagas. En resumen el beneficio principalmente es favorecer una interacción con el agro ecosistema vital

tanto para la producción agrícola y para la supervivencia de la naturaleza. Es importante mencionar que el consumidor al preferir productos orgánicos promueve un sistema agrícola menos contaminante. Así mismo, disminuyen los costos ocultos de la agricultura para el medio ambiente, desde el punto de vista de la degradación de los recursos (FAO, 2020).

Anexos

Anexo1. Cuestionario para diagnóstico empresarial.

Preguntas

1. La empresa es reconocida porque cumple sus compromisos
2. La empresa es reconocida por tener precios competitivos
3. La empresa es reconocida por su buen servicio
4. La empresa es reconocida por su amplia cobertura geográfica
5. Somos considerados líderes en el mercado
6. Somos una empresa que da soluciones efectivas
7. Tenemos alta participación de mercado
8. Tenemos bien identificado el mercado objetivo
9. Estamos vendiendo exitosamente en el mercado objetivo
10. Conozco a mi competencia directa
11. Tengo identificados a mis futuros prospectos
12. Conozco a todos mis clientes y los tengo clasificados por su importancia en ventas y utilidades
13. Actualmente tenemos clientes en el extranjero
14. Contamos con una línea de productos (soluciones) adecuadas al mercado
15. Contamos con una amplia gama de productos
16. Tenemos la flexibilidad necesaria para ofrecer soluciones a la medida
17. Continuamente desarrollamos nuevos productos
18. Nuestro producto es de calidad
19. Hacemos entregas a tiempo
20. Damos prioridad al servicio al cliente y contamos con las herramientas para atenderlos
21. Conozco los productos y soluciones que generan mayores utilidades
22. Los montos de ventas y utilidades del 2018 fueron buenos

23. Los montos de ventas y utilidades del 2017 fueron buenos
24. La mayor parte de nuestros ingresos dependen de pocos clientes
25. Contamos con un presupuesto de ventas mensual para el próximo año 2019.
26. Existe una estructura formal de ventas
27. La fuerza de ventas dedica el 100% de su tiempo a la labor de ventas
28. Nuestros vendedores están adecuadamente seleccionados
29. Nuestros vendedores están adecuadamente capacitados
30. El esquema de compensación de los vendedores incentiva las ventas y atracción de nuevos clientes
31. Existen procesos de ventas que se respetan
32. Se hacen reportes de ventas que se revisan periódicamente
33. Tenemos una estrategia para incrementar las ventas
34. Tenemos una estrategia para obtener nuevos clientes
35. Tenemos una estrategia para retener a los clientes actuales
36. Estamos preparándonos para exportar
37. Tenemos una estrategia de comunicación y promoción
38. Contamos con un presupuesto de promoción

Anexo 2. Plan de Negocios Conacyt.

I. Definición

Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

II. Contenidos

0. Resumen Ejecutivo

Documento breve - no mayor a 3 páginas - que destaca las variables más importantes del negocio:

- √ Definición del negocio
- √ Líneas de negocio detectadas
- √ Tipo de organización propuesta
- √ Bases de crecimiento
- √ Índices de evaluación financiera

1. Antecedentes/ Justificación

1.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio. Contexto al cual se va a adecuar la información de los contenidos.

1.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

- √ Misión

Enunciado con sentido permanente que compendia la razón de ser de la organización y la distingue de otras similares.

- √ Visión

Señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización.

√ Objetivos

Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr. Permiten fijar prioridades

1.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

√ Aprovechar oportunidades.

√ Contrarrestar amenazas.

√ Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

√ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.

√ Las tendencias del mercado.

√ El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

√ Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector. Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

√ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.

√ Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.

√ Capacidad de satisfacer al cliente.

2. Modelo de Negocio. Ventaja Competitiva

Señalamiento de las ventajas de la idea de negocio propuesto, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores. Es necesario transmitir el valor o atraktividad que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades.

3.2 Poder de negociación del proveedor

Consideración del poder de negociación de los proveedores

- √ Misión
- √ Diferenciación de insumos
- √ Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial
- √ Presencia de insumos sustitutos
- √ Concentración de proveedores
- √ Importancia del volumen para el proveedor
- √ Costo relativo de las compras totales en el sector industrial
- √ Impacto de insumos en el costo o diferenciación
- √ Amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial

3.3 Amenaza de sustitución

Consideración de la proximidad de sustitutos para los productos de una industria

- √ Desempeño del precio relativo a los sustitutos
- √ Costos intercambiables
- √ Propensión del comprador a sustituir

3.4 Poder de negociación del comprador

Amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza

- √ Palanca negociadora
- √ Sensibilidad al precio

3.5 Determinantes de la Rivalidad

Reconocimiento del grado de rivalidad entre compañías
establecidas dentro de una industria

- √ Crecimiento de la industria
- √ Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado
- √ Sobrecapacidad intermitente
- √ Diferencias del producto
- √ Identidad de marca
- √ Costos intercambiables
- √ Concentración y balance
- √ Complejidad de la información
- √ Diversidad de competidores
- √ Plataformas empresariales
- √ Barreras de salida

4. Mercado

El Estudio de Mercado es un análisis que tiene como propósito demostrarla posibilidad real de participación de un producto, tecnología o servicio en un mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad que se comercializará del bien o servicio –incluyendo en esta categorización a la tecnología-, las especificaciones que deberá cumplir, el precio que la demanda probable de una comunidad (el Mercado) estará dispuesta a pagar por su adquisición a efecto de satisfacer una necesidad manifiesta o latente, y que justifiquen el emprendimiento de un nuevo negocio, iniciativa o proyecto. Comprende el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiéndose por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios, influenciadores.

- √ Segmentación de Mercado
- √ Identificación del Mercado Meta
- √ Competitividad esperada de la organización

- √ Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto
- √ Captación de manifestaciones claras de interés en los resultados del proyecto

5. Elementos De Mercadotecnia

Definición de la Estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia.

- √ Atributos del producto resultante del proyecto
- √ Establecimiento de Precios
- √ Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes
- √ Determinación de canales de promoción
- √ Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

6. Organización y Operaciones

En la Organización se describe el arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, iniciativa o proyecto. Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- √ Planteamiento de la Estructura Propuesta
- √ Asignación de Funciones Asociadas. Descripción
- √ Identificación de perfiles
- √ Organigrama
- √ Establecimiento de políticas
- √ Señalamiento de procesos iniciales

Por otro lado, el crecimiento del sector servicios es cada vez más importante en comparación con el sector industrial, dando como consecuencia que los nuevos negocios carezcan de un proceso de producción propiamente dicho, lo que ha dado lugar a denominar genéricamente como núcleo de operaciones al proceso de elaboración o desarrollo de un producto o servicio. De cualquier forma, se requiere de recursos claramente

determinados como: locales, instalaciones, equipostécnicos, capital humano. Así, en el caso de las operaciones deben considerarse:

- √ Infraestructura Disponible. Bases
- √ Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto

7. Aspectos Financieros

En el desarrollo del Plan financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow), especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio (breakeven analysis, después de la generación del flujo de efectivo positivo), necesidades de financiamiento:

- √ Presupuestos de 3 a 5 años (análisis pro forma); al menos un año posterior al punto de equilibrio
- √ Estado de resultados
- √ Estructura de la inversión: fija, preoperativa y capital de trabajo
- √ Balance
- √ Estado de resultados
- √ Indicadores Financieros
 - Rentabilidad
 - Punto de equilibrio
 - Periodo de recuperación
- √ Análisis de Sensibilidad
 - Variables sujetas a análisis: inversiones, costos y precios
 - Presentación del ejercicio financiero

Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables.

8. Factores De Riesgo

Reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado:

- √ Crecimiento menor al esperado

√ Incertidumbre propia del sector de alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades o saltos considerables en periodos cortos de tiempo.

√ Costos mayores a los previstos

Análisis de riesgos del proyecto o negocio:

√ Entrada inesperada de un competidor

√ Falta de sintonía entre el producto y las necesidades que cubre del mercado objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como, por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc. Factores típicos de riesgo son:

√ Económicos

√ Tecnológicos o Técnicos

√ Regulatorios

√ Financieros

9. Desarrollo Futuro

Escenarios deseados para la iniciativa o proyecto. Se detallan considerando el ejercicio estratégico señalado en capítulos 1 y 2, que implica la participación de personal directivo del nuevo negocio, definiendo metas a mediano y largo plazos.

Bibliografía

- Agrimundo. (15 de Febrero de 2017). *EE.UU.: tendencias en producción y consumo de productos orgánicos*. Obtenido de Infoagrimundo: <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=33885>
- AMCHAM. (Noviembre de 2010). *Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos*. Obtenido de http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf
- Bancomext. (s.f.). *Banco Nacional de Comercio Exterior*. Obtenido de Exportadores: <https://www.bancomext.com/empresas-que-apoyamos/exportadores>
- Bizplan. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizplan.com/>
- Borges, V. (2018). *Definición de Identidad Corporativa*. Obtenido de Metodo Marketing: <https://metodomarketing.com/definicion-de-identidad-corporativa/>
- Bosque, M. d. (Diciembre de 2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la elección del operador: Identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/1de8.MMGSS_cap1.pdf?s
- California Department of Food and Agriculture. (2017). *California Agricultural Statistics Review 2017-2018*. Obtenido de <https://www.cdfa.ca.gov/statistics/PDFs/2017-18AgReport.pdf>
- Castro, J. G. (Julio de 2019). Temporada de cultivos orgánicos en California. (I. J. Soto, Entrevistador)
- Comercio y Aduanas. (17 de Abril de 2012). *Incoterms: Qué es Incoterm DAP*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-dap/>
- CONACYT. (02 de Julio de 2015). *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de Plan de Negocios: <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/convocatorias-conacyt/convocatorias-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-se-conacyt-innovacion-tecnologica/convocatorias-anteriores-se-c/convocatoria-2014/9275-plan-de-negocios>
- Connect Americas. (s.f.). *¿Que debe contener un plan de exportación?*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/¿qué-debe-contener-un-plan-de-exportación>
- Consejo Nacional Agropecuario. (2019). T-MEC Nueva y larga negociación para el comercio de América del Norte. *Noticeres*, 15-17.
- Delgado, C. (01 de Enero de 2017). *El País*. Obtenido de Las tecnológicas y Estados Unidos dominan las Bolsas en 2016: https://elpais.com/economia/2016/12/31/actualidad/1483210273_909902.html

- Diario Oficial. (29 de Diciembre de 2011). *Novena Sección*. Obtenido de http://strabajo.edomex.gob.mx/sites/strabajo.edomex.gob.mx/files/files/strabajo_pdf_no_m_029_stps_2011.pdf
- Diario Oficial. (7 de Noviembre de 2008). Obtenido de <http://www.cucba.udg.mx/sites/default/files/proteccioncivil/normatividad/NOM-027-STPS-2008.pdf>
- Diaz, J. (08 de Noviembre de 2016). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de Software gratis para elaborar Planes de Negocios: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/11/software-gratis-elaborar-planes-negocios.html>
- E.S. Plan de Empresa. (2018). Obtenido de <http://www.planempresa.pro/>
- El Exportador. (Octubre de 2016). *California, el estado dorado*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2016667627.html>
- Elcacho, J. (17 de Junio de 2018). *BIOECO*. Obtenido de Cifras de récord en la agricultura ecológica mundial: <https://www.bioecoactual.com/2018/06/17/record-agricultura-ecologica-mundial/>
- Enloop. (2018). Obtenido de <https://enloop.com/features>
- Entrepreneur. (Julio de Junio de 2010). *Los tipos de Plan de Negocio*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263540>
- Expansion. (28 de Enero de 2009). *Estados Unidos es líder en tecnología*. Obtenido de <https://expansion.mx/tecnologia/2009/01/28/eu-es-lider-en-tecnologia>
- FAO. (2009). *Cómo alimentar al mundo en 2050*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/templates/wfs/docs/synthesis_papers/C%C3%B3mo_alimentar_al_mundo_en_2050.pdf
- FAO. (Enero de 1999). *Enfoques*. Obtenido de La agricultura orgánica: <http://www.fao.org/ag/esp/revista/9901sp3.htm>
- Ferromex. (2019). Obtenido de <http://www.ferromex.com.mx/ferromex-lo-mueve/sistema-ferromex.jsp>
- Ferromex. (s.f.). *Seguro de Carga*. Recuperado el 2019, de <https://www.ferromex.com.mx/wizard/seguro-de-carga.jsp>
- FiBL. (13 de Febrero de 2019). *Tierra orgánica global con un nuevo récord: casi 70 millones de hectáreas se cultivan orgánicamente*. Obtenido de FiBL: <https://www.fibl.org/de/medien/medienarchiv/medienmitteilung/article/globale-biolandbauflaeche-mit-neuem-allzeithoch-fast-70-millionen-hektar-werden-biologisch-bewirtsc.html>

- FIRA. (s.f.). *Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura*. Obtenido de <https://www.fira.gob.mx>
- Forbes. (21 de Octubre de 2014). *Forbes México*. Obtenido de Plan de negocios, clave para triunfar en el exterior.: <https://www.forbes.com.mx/plan-de-negocios-clave-para-triunfar-en-el-exterior/>
- Fundación Nantik Lum. (2017). *MI MODELO DE NEGOCIO: CANVAS Y PLAN DE EMPRESA*.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- GlobalMap. (Noviembre de 2019). Obtenido de www.gmap.com.mx
- González, J. B. (2009). *Acta Constitutiva "Semillas, Fertilizantes y Servicios, S.A. de C.V."*. Los Mochis.
- Guerrero Garzón, P. P. (Junio de 2020). *Metodología para la fijación de precios mediante la utilización de la elasticidad precio-demanda*. Obtenido de Apuntes del CENES: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479548635002>
- Harmonized Tariff Schedule. (2019). Obtenido de <https://hts.usitc.gov/?query=31010000>
- Huerta, I. (26 de Enero de 2016). *EL ESTUDIO DE MERCADO EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de Villanett: <http://www.nube.villanett.com/2016/01/26/estudio-de-mercado-en-las-empresas/>
- Iberglobal. (Octubre de 2017). *Guía de país: Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.iberglobal.com/index.php/estados-unidos>
- IFOAM. (13 de Febrero de 2019). *El mundo de la agricultura orgánica*. Obtenido de <https://www.ifoam.bio/en/news/2019/02/13/world-organic-agriculture-2019>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2020). Obtenido de <https://marcia.impi.gob.mx/marcas/search/details/RM199700299362?s=0a26bee4-5886-463f-a59b-b17f08c186f6&m=l>
- Izar, J. M. (10 de 07 de 2007). *ResearchGate*. Obtenido de Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión: https://www.researchgate.net/publication/303651029_EVALUACION_FINANCIERA_DE_PROYECTOS_DE_INVERSION
- James C. Van Horne, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- JH Biotech, Inc. (s.f.). Obtenido de <https://jhbiotech.com/contact/>
- Kenton, W. (January de 2020). *Investopedia*. Obtenido de Triple Bottom Line (TBL): <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
- Komiya, A. (25 de Septiembre de 2012). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/constitucion-legal-de->

empresas/#:~:text=La%20constituci%C3%B3n%20legal%20de%20empresas,tener%20una%20empresa%20constituida%20legalmente.

Neptune's Harvest. (s.f.). Obtenido de <https://www.neptunesharvest.com/>

Nozal, A. (09 de Enero de 2018). *Mecalux logismarket*. Obtenido de <https://www.logismarket.es/blog/medidas-palets-estandares-extendidos/>

Organic Trade Association . (2018). Obtenido de <https://ota.com/news/press-releases/20699>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>

Pomar, M. P. (Septiembre de 2013). *Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores*. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/25649/1/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>

Portal del campo. (18 de Febrero de 2019). *Estados Unidos: El Mercado de Orgánicos Más Grande del Mundo*. Obtenido de https://portaldelcampo.cl/Noticias/70097_Estados-Unidos--El-Mercado-de-Org%C3%A1nicos-M%C3%A1s-Grande-del-Mundo.html

Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo editorial patria.

Prevención Integral. (29 de Septiembre de 2017). *La Triple P: ¿Qué es y cómo funciona?* Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/en/comunidad/blog/upcplus/2017/09/29/triple-p-que-es-como-funciona>

PROCOMER. (Febrero de 2009). Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Los%20Estados%20Unidos.pdf>

Procuraduría Federal del Consumidor. (30 de Enero de 2018). . Obtenido de Alimentos orgánicos: <https://www.gob.mx/profeco/documentos/alimentos-organicos?state=published>

Protocolo.org. (12 de Febrero de 2019). *Negociar con éxito en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/negociar-con-exito-en-estados-unidos.html>

Red Vía Corta. (2020). Obtenido de <https://www.redviacorta.mx/es/disena-tu-ruta>

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de Misión, Visión y Propósito Estratégico*. Obtenido de http://www.cegis.utralca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf

Royo, J. A. (2019). *Proceso de selección de mercados*. Obtenido de Estrategia y Competitividad: <http://www.joaquinamat.es/globalizaci%C3%B3n/selecci%C3%B3n-de-mercados-internacionales/>

Ruelas, J. G. (Diciembre de 2018). Diagnostico del area comercial de Seferssa. (I. J. Soto, Entrevistador)

- Ruelas, J. G. (Mayo de 2019). Principales distribuidores de fertilizante orgánico en California. (I. C. Soto, Entrevistador)
- SACEX. (2016). *Agencia de Carga Internacional*. Recuperado el 2019, de <https://www.sacexconsulting.es/carta-de-credito-como-funciona>
- Samper, J. (18 de Junio de 2017). *Empresas tecnológicas más grandes de Estados Unidos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/empresas/empresas-tecnologicas-mas-grandes-de-estados-unidos-2017.html>
- Santander Trade Portal. (Abril de 2019). *ESTADOS UNIDOS: DISTRIBUIR UN PRODUCTO*. Obtenido de Evolución del sector de la venta al detalle: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>
- Santander Trade Portal. (Abril de 2019). *ESTADOS UNIDOS: ENTORNO LEGAL*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/entorno-legal>
- Santander Trade Portal. (Abril de 2019). *ESTADOS UNIDOS: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de Perfil del consumidor: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Portal. (Abril de 2019). *ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Principales sectores económicos: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Sarquis, M. A. (Noviembre de 2002). *Barreras arancelarias y no arancelarias*. Obtenido de Instituto de Relaciones Internacionales: <http://www.iri.edu.ar/images/Documentos/primercongreso/economia/sarquis.pdf>
- Scribd Inc. (2019). *Competencias Del Abono Orgánico y Productos Sustitutos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/351952037/Competencias-Del-Abono-Organico-y-Productos-Sustitutos>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *Certificado como Empresa Comercializadora de Plaguicidas*. Culiacán, Sinaloa.
- Secretaría de Economía. (30 de Noviembre de 2018). *Se firma el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/se-firma-el-tratado-entre-mexico-estados-unidos-y-canada-t-mec>
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (01 de Abril de 2016). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5435581&fecha=01/04/2016
- Secretaría de Gobernación. (9 de Octubre de 2015). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5411121&fecha=09/10/2015

Secretaría de Relaciones Exteriores. (Octubre de 2014). *Comercio entre México y Estados Unidos*. Obtenido de <https://consulmex.sre.gob.mx/nuevayork/images/departamentos/asunpoleco/Economicos/Comercio-Exterior.pdf>

Secretaría de Salud. (20 de Agosto de 2015). *Normas Oficiales Mexicanas*. Obtenido de <https://www.gob.mx/salud/en/documentos/normas-oficiales-mexicanas-9705>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (17 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.gob.mx/stps/documentos/norma-oficial-mexicana-nom-017-stps-2008-equipo-de-proteccion-personal-seleccion-uso-y-manejo-en-los-centros-de-trabajo>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2 de Febrero de 1999). Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-005.pdf>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (3 de Noviembre de 2017). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de <https://www.gob.mx/stps/prensa/contiene-norma-oficial-de-stps-requerimientos-contraincendios-en-centros-de-trabajo>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (30 de Diciembre de 2008). *Diario Oficial*. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/BP/SECCIONES/dgsst/normatividad/normas/Nom-025.pdf>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (31 de Mayo de 1999). Obtenido de <http://asinom.stps.gob.mx:8145/upload/noms/Nom-004.pdf>

SENASICA. (2017). *Certificación de NOM-033-FITO-1995*. Los Mochis, Sinaloa.

Servicio de Administración Tributaria . (2020). *Constancia de Situación Fiscal*. Los Mochis, Sinaloa.

Sierra, Y. (14 de Febrero de 2020). *Lemontech Blog*. Obtenido de <https://blog.lemontech.com/gestion-legal-de-departamentos-juridicos-en-las-empresas/>

SIICEX. (2019). *Tarifa de la ley de impuestos generales de importación y exportación*. Obtenido de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>

Tarifa de Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación. (s.f.). Obtenido de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/d58945443a3d19d886256bab00510b2e/9387e497cf8227c7862573020072dfbf?OpenDocument>

Tecno Agro. (02 de Diciembre de 2010). *Producción Orgánica en Estados Unidos*. Obtenido de Tecno Agro: <https://tecnoagro.com.mx/revista/2010/no-64/produccion-organica-en-estados-unidos/>

Tentimes . (2019). Obtenido de <https://10times.com/tfi-world-fertilizer-conference-chicago>

Tributaria, S. d. (Junio de 2020). *SAT*. Obtenido de <https://www.sat.gob.mx/consulta/61977/conceptos-tributarios>

Tributaria, S. d. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.sat.gob.mx/tramites/46063/inscribete-en-el-padron-de-importadores>

- USDA. (2016). *California: First in the Number of Certified Organic Farms and Total Sales*. Obtenido de https://www.nass.usda.gov/Surveys/Guide_to_NASS_Surveys/Organic_Production/2016_State_Publications/CA.pdf
- Váquiro, J. D. (29 de Octubre de 2009). *Gerencia, Finanzas, Proyectos*. Obtenido de El flujo de caja debe ser el rey de los estados financieros.: <http://finanzasparapymes.blogspot.com/2009/10/el-flujo-de-caja-debe-ser-el-rey-de-los.html>
- Walter, K. B. (10 de Enero de 2019). *Pew Reserch Center*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/10/organic-farming-is-on-the-rise-in-the-u-s/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la*. Perú: Nathan Associates Inc.
- Wilbur-Ellis. (s.f.). Obtenido de <https://www.wilburellis.com/>
- Wiserg. (s.f.). Obtenido de <https://wiserg.com/>
- Wyant, J. H. (11 de Febrero de 2019). *¿Dónde y cómo los agricultores cultivarán nuestros alimentos en 2040?* Obtenido de Agri-Pulse: <https://www.agri-pulse.com/articles/11888-where-will-farmers-grow-our-food-in-2040>