

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD TIJUANA



COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN
DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta:

FLAVIO FABIÁN SILVA ZAVALA

Director de Tesis
DR. DANIEL MUÑOZ ZAPATA

Tijuana, B.C

Abril de 2017

RESUMEN

La Comercializadora de Camarón del Pacífico es una propuesta de negocios viable para la distribución de camarón en la ciudad de Tijuana, Baja California. El producto para su venta será camarón azul de mar abierto del puerto de Topolobampo, Sinaloa, teniendo precios competitivos, ya que no se contara con intermediarios porque se comprara directamente del quien pesca el camarón.

La comercializadora de constituirá con el régimen de sociedad anónima de capital variable, teniendo en su organigrama un gerente general, coordinador administrativo, secretaria, almacenista, dos choferes de reparto, dos asesores de venta

La comercializadora tiene como visión ser la compañía líder en el mercado local en el año 2020, en la comercialización de camarón de calidad, contribuyendo con el desarrollo social y económico de la región.

En el estudio de mercado se identificaron 257 restaurantes de mariscos en la ciudad de Tijuana, en donde se determinó una muestra de 81 restaurantes, de los cuales el 43% consume camarón azul, el 52% el camarón que consumen es de mar abierto y el 79% consume de 1 a 100 kilogramos de camarón a la semana. Se determinó el precio de venta del camarón será de \$160.00 el kilogramo

En el estudio técnico la comercializadora estará ubicada en bahía almeja 19832-1 en la colonia Guaycura, Tijuana. La infraestructura de la compañía será un cuarto frio para cuatro toneladas de producto y camionetas refrigeradas para el reparto y tendrá una plantilla laboral de ocho personas capacitadas en sus respectivas actividades.

En cuanto al estudio financiero la inversión inicial del proyecto fue de \$ 2,268,000.00 m.n. se proyectaron unas ventas anuales del primer año de \$ 4,320,000.00 teniendo una utilidad neta de \$ 344,803.00. Indicador DUPONT, el cual mide la rentabilidad del Capital Contable fue de 19%. La tasa interna de retorno fue de 21.49%, el punto de equilibrio fue de \$2,146,909.02

ABSTRACT

The marketing of Pacific shrimp is a viable business proposal for the distribution of shrimp in the city of Tijuana, Baja California. The product will be the open sea blue shrimp from the port of Topolobampo, Sinaloa, having competitive prices, since there will be no intermediaries because it will be bought directly from the one who fished the shrimp.

The marketer will constitute a variable capital corporation, having in its organizational chart a general manager, administrative coordinator, secretary, stockholder, two distribution drivers, two sales advisors

The marketing company has as vision to be the leading company in the local market in the year 2020, in the marketing of quality shrimp, contributing with the social and economic development of the region.

In the market study, 257 seafood restaurants were identified in the city of Tijuana, where a sample of 81 restaurants were identified, of which 43% consume blue shrimp, 52% the shrimp they consume is open sea and 79% consume 1 to 100 kilograms of shrimp a week.

It was determined the selling price of shrimp will be \$ 160.00 per kilogram

In the technical study the marketer will be located in bay clam 19832-1 in the colony Guaycura, Tijuana. The infrastructure of the company will be a cold room for four tons of product and refrigerated vans for the distribution and will have a workforce of eight people trained in their respective activities.

As for the financial study the initial investment of the project was \$ 2,268,000.00 mn projected annual sales of the first year of \$ 4,320,000.00 having a net profit of \$ 344,803.00. Indicator DUPONT, which measured the return on Stockholders' Equity was 19%. The internal rate of return was 21.49%, the break-even point was \$ 2,146,909.02

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Plan de negocio	13
1.2 Topolobampo	17
1.3 Camarón azul.....	22
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	33
Recursos materiales y humanos	34
CAPÍTULO III PLAN DE NEGOCIOS.....	36
1. Naturaleza del proyecto	36
1.1 Nombre de la empresa.....	36
1.2 Descripción de la empresa.....	36
1.3 Misión, Visión, Valores, Filosofía.....	36
1.4 Objetivo general	37
1.5 Ventajas Competitivas	38
1.6 Análisis del sector.....	39
2. MERCADO.....	56
2.1 Estudio de mercado	56
2.2 Distribución y puntos de ventas.....	61
2.3 Estrategias de Comunicación.....	62
2.4 Fijación y políticas de precios.....	62
2.5 Plan de introducción de mercado	63
2.6 Riesgos y oportunidades del mercado.....	63
2.7 Sistema y plan de ventas.....	64
3. Servicio	65
3.1 Especificaciones del producto	65
3.2 Equipo e instalaciones	67
3.3 Manejo de inventarios	69
3.4 Diseño y distribución de oficina	69
4. ORGANIZACIÓN	70
4.1 Estructura organizacional.....	70

4.2 Funciones específicas por puesto.....	71
4.3 Administración de sueldos y salarios.....	78
5. FINANZAS.....	82
5.1. Sistema contable de la empresa.....	82
5.2 Estados de Resultados Proyectados.....	84
5.3. Estados de Situación Financiera Proyectados.....	85
5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.....	86
5.5. Sistema de financiamiento.....	89
6. ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN.....	90
LEGALMENTE.....	90
6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	90
6.2 Trámites de apertura.....	91
6.3 Trámites fiscales.....	94
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de camarón, este trabajo está dividido en dos etapas, donde la primera de ellas, está planeado con un propósito comercial en la región de Tijuana, como segunda fase se estima que puede crecer esta comercialización a manera de exportación para ciudades fronterizas en Estados Unidos dentro del estado de California; en este trabajo se va a desarrollar la primer etapa y depende si el comportamiento que presenta es el esperado, se iniciará la segunda etapa que se definirá como parte de otro documento.

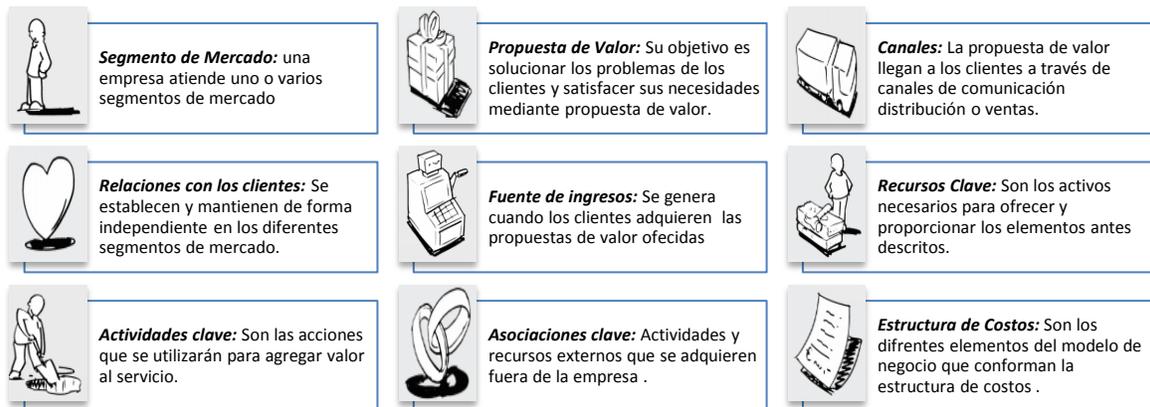
La pesquería de camarón se inició en 1922 en el pacífico mexicano y hasta 1947 en el litoral del golfo de México, pero se puede considerar que a partir de 1940 se inicia como una pesquería industrializada: en 1941 se establece la primera compañía pesquera: Pesquera de Topolobampo S de R L con la capacidad para 20 toneladas diarias de camarón: posteriormente esta empresa amplió sus operaciones y se formaron nuevas compañías: Productos Congelados SA y La Reforma, al sur de Topolobampo, Sinaloa. Desde estos años, el número de plantas que procesan camarón han aumentado considerablemente (Cifuentes-Lemus et al.2000)

Para desarrollar esta propuesta de negocio se toma el modelo de negocio Canvas creado por Alexander Osterwalder, esta herramienta cubre las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona, capta y agrega valor a dicha comercialización descrita.

A continuación se describen algunas de las principales ventajas de usar el modelo de negocio Canvas para el diseño de un nuevo negocio:

- Simplicidad de interpretación. El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de tu negocio los cuales se describen en la figura No. 1

Figura 1 Nueve elementos de modelo Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder 2010

Estos elementos están distribuidos organizadamente, los cuales permiten interpretar de manera muy simple la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.

- Enfoque integral y sistémico. Se utiliza como modelo esquemático una plantilla que describe estos nueve componentes los cuales representan todos los elementos (internos y

externos) en la misma hoja, esto facilita su visualización y es fácil identificar cualquier posible incoherencia entre ellos; se puede apreciar claramente que cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.

- Cambios y repercusiones. Una de las grandes ventajas es que al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, con el Canvas poder ofrecer una manera más ágil y rápida que facilita los cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde, el autor describe que es “tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques”.

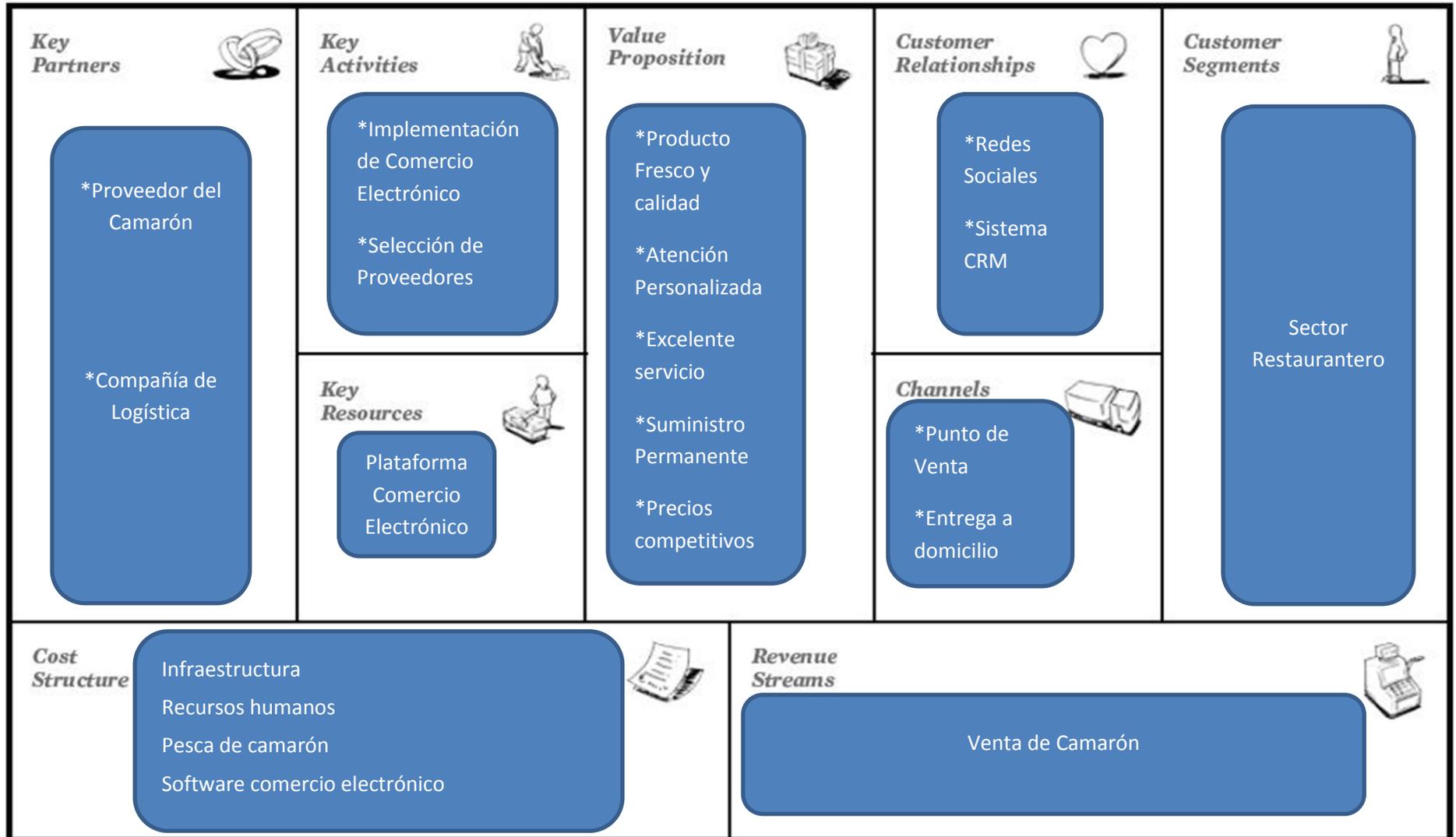
- Cualquier tamaño, cualquier actividad. Osterwalder describe que es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar desde un negocio inicial (startup), un lanzamiento de un nuevo producto o implementar un procedimiento novedoso en un área comercial.

- Lenguaje visual. Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.

- Sinergia y trabajo en equipo. La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos!

- Análisis estratégico en una hoja. Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

Figura 2 Modelo Canvas para la comercialización de Camarón



Fuente: Elaboración propia en plantilla de Alexander Osterwalder, Canvas 2010

JUSTIFICACIÓN

Tijuana está teniendo un crecimiento 30% en el primer semestre del año 2015 en el sector restaurantero, con aperturas de pequeños establecimientos de comida hasta grandes restaurantes, comentó el actual presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (Canirac), en una entrevista que concedió a un medio de comunicación de la región.

Se ve la oportunidad de negocio de crear una comercializadora de camarón para su distribución y venta para el sector gastronómico, la calidad del producto jugará un papel muy importante para que se cumplan estas necesidades es por eso de suma importancia de seleccionar al proveedor adecuado para el abastecimiento de producto.

El camarón es el principal producto pesquero en el comercio internacional representando el 19 % del valor total de los productos comercializados de acuerdo con la organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación (Food and Agriculture Organization, sigla FAO).

El estado de Sinaloa es el principal productor de camarón a nivel nacional con una producción de calidad mundial. El puerto de donde se abastecerá de producto será del Topolobampo, Sinaloa. La clase de camarón que se estará comercializando será el azul de alta mar.

Tijuana como importante frontera con el estado de California, Estados Unidos, el turismo extranjero junto con el nacional hace que la ciudad de Tijuana, sea una ciudad preferida por ellos, para la gran variedad que atractivos que tiene y uno de sus principales es la

gastronomía se tienen una gran diversidad de comidas por ejemplo china, japonesa, brasileña, mediterránea, etc. En donde todas utilizan el camarón en algunos de sus platillos para su elaboración, por lo tanto este proyecto se ve favorecido para cubrir este sector comercializando un producto de buena calidad a costo competitivo.

La comercializadora de camarón dará un servicio de calidad a cada uno de sus clientes, al contar con personal capacitado en cada una de sus áreas, así también con la mejor infraestructura tanto de las instalaciones como sus equipos de reparto. Se diseñará el comercio electrónico para tener más cobertura en el mercado, con el fin de posicionarnos en el mercado.

Para lograr las metas se desarrollarán estrategias con los clientes de servicio de gestión y apoyo, disponibilidad del producto, facilidad realizar los pedidos (comercio electrónico), transportes refrigerados para el traslado del camarón y postventa como asesorías, garantías reclamaciones devoluciones, etc.

La compañía estará enfocada en cubrir las necesidades y deseos de los clientes para poder tener ventajas competitivas, como producto fresco y de calidad, precios competitivos, promociones permanentes, entregas oportunas y distribución a domicilio así también otorgar crédito a los clientes

Para lograr una comercialización exitosa aparte de considerar un modelo eficiente, se implementaran controles de calidad para la selección de este crustáceo del puerto de Topolobampo, Sinaloa; y además de ser el primer productor nacional y contar con un producto de mar abierto.

La comercializadora de camarón tendrá proveedores del estado de Sinaloa por ser una de las zonas de mayor captura del camarón de alta mar en el Pacífico mexicano de la más alta calidad en el mercado.

Se buscará a los proveedores que nos proporcioné las mejores condiciones comerciales para poder ser competitivos en el mercado de la ciudad de Tijuana

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocio

Un estudio que realizo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Febrero del 2015, de esperanza de vida de los negocios. En la figura 3 se presenta la probabilidad de supervivencia por sector de actividad en el primer año.

Figura 3 Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad el primer año de vida de los negocios

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

Fuente INEGI 2015

Como nos india la figura 3, el sector comercio tiene una probabilidad de vida el primer año, de cada diez compañías seis sobreviven y teniendo una esperanza de vida de 6.6 años. (INEGI, 2015).

El Instituto del Fracaso junto con el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, del Tec de Monterrey, y EGADE Business School realizaron un estudio para determinar las cinco causas principales del fracaso de las compañías en México. (Gasca, 2014)

1. Ingresos insuficientes para subsistir
2. Falta de indicadores.

3. Falta de proceso de análisis.
4. Planeación deficiente.
5. Problemas en la ejecución.

El plan de negocios es un documento en donde se establece los objetivos de la compañía, las estrategias para alcanzarlos, la estructura organizacional y el importe de la inversión que se necesita para financiar el proyecto.

La importancia de desarrollar un plan de negocios antes de iniciar operaciones para reducir el riesgo de fracaso de la compañía. Muchos emprendedores tienen la creencia de que si tienen un buen producto o servicio para ofrecer al mercado, con eso es suficiente para tener éxito en el sector y esto no es así. Por eso el alta tasa de fracaso de las compañías en México.

Que es un plan de negocios

Diferentes autores definen que es un Plan de Negocios, a continuación se van a citar tres definiciones de autores diferentes.

Longenecker et al (2010) define el plan de negocio como un documento en el que se expone la idea básica para la iniciativa de negocios y que incluye descripciones de donde se encuentra usted ahora, hacia donde desea ir y como pretende llegar ahí. Es la búsqueda de la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha.

Viniegra (2007) establece que el plan de negocio es la planeación de una empresa en su conjunto, considerando cada una de sus áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

Naveros et al (2009) define el plan de negocio como un documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcara desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. Es el diseño de la empresa en función de una idea de negocio a desarrollar, y se deberá prestar más atención a los elementos más importantes, a aquellos puntos débiles o conflictivos.

Importancia de un plan de negocios

De acuerdo de Nacional Financiera la importancia del plan de negocios es vital porque te permitirá reconocer los problemas que enfrentarás como empresario antes de que ocurra. El plan de negocio tiene mayor valor cuando el empresario dedica tiempo para elaborarlo, organizarlo y analizarlo. Él es quien le dará dirección, contenido y alcance. Le servirá como guía para ahorrarle tiempo y dinero en la formación y operación de su futura compañía. El plan de negocios es útil hasta para no invertir

PROMEXICO (2014) describe el plan de negocios como un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, para eso se toman encuentra 2 puntos importantes:

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados
- Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.

Vienegra (2007) estableció, que la importancia del plan de negocio radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa,

facilitando y eficientando con esto el proceso de planeación. También nos ofrece confianza y certidumbre sobre nuestra propuesta de inversionista o institución financiera.

Beneficios del plan de negocios

Berry (2014) estableció diez beneficios de elaborar un plan de negocios.

1. Te mantendrás en estrategia. Usa tu plan de negocios para resumir los puntos principales de tu estrategia y para recordarte qué incluye y qué no. Esto también te ayudará a trabajar por metas y no simplemente ‘apagando incendios’.

2. Los objetivos del negocio serán más claros. Usa tu plan de negocios para definir y administrar objetivos específicos y medibles, como lo son las visitas a tus sitios, las ventas y los márgenes de ganancias y los lanzamientos de productos. Define el éxito en base a términos objetivos.

3. Tus proyecciones serán más asertivas. Usa tu plan para ir refinando y actualizando datos acerca del mercado potencial, las ventas, los costos, los generadores de ventas, las conversiones y los procesos de negocios. Tener al día tu plan también te ayudará a notar los cambios y las tendencias en el mercado.

4. Las prioridades tendrán más sentido. Además de la estrategia, también hay prioridades para otros factores como crecimiento del negocio, management y salud financiera. Usa tu plan para establecer los fundamentos y después para revisar la evolución del negocio.

5. Entenderás las interdependencias. Usa tu plan para monitorear qué necesita suceder y en qué orden. Por ejemplo, si tienes que programar el lanzamiento de un producto con sus esfuerzos de marketing, el plan puede ser muy valioso para mantenerte organizado.

6. Te mantendrás al día. Usa tu plan de negocios para mantener en un lugar eventos y fechas límite importantes. Esto es recomendable hasta para los negocios de una sola persona, pero en especial para equipos de trabajo.
7. Serás mejor delegando tareas. El plan de negocios es un espacio ideal para clarificar quién está a la cabeza de qué. Todas las tareas importantes deben tener a alguien a su cargo.
8. Dirigir equipos y monitorear resultados será más fácil. Muchas personas conocen la importancia de las evaluaciones regulares de su equipo, aunque a veces les dé flojera. El plan es un excelente formato para escribirlas y darles seguimiento, de acuerdo con la diferencia entre expectativas y resultados reales.
9. Manejarás mejor el flujo de efectivo. Ningún negocio puede darse el "lujo" de administrar incorrectamente el flujo de efectivo. Tener un plan de flujo de efectivo es una excelente forma de unir las proyecciones en ventas, costos, gastos, activos y deudas.
10. Las correcciones sobre la marcha evitarán que tu negocio se estanque. Tener un plan de negocios te da una forma de ser proactivo (y no reactivo) en el negocio. No esperes a que las cosas pasen; planéalas. Dale seguimiento monitoreando los resultados y haciendo correcciones.

1.2 Topolobampo

Una de las actividades económicas más importantes de México es la pesca y el camarón es una de sus especies que representan más ingresos al momento de comercializarlos.

La explotación de los camarones en México, data desde antes de 1921, cuando se realizaron los primeros embarques de camarón enhielado en el puerto de Topolobampo (Hernández,

1988). En la siguiente década comenzaron a operar embarcaciones de bandera japonesa que ubicaron las principales áreas de pesca (Magallón-Barajas, 1987. Durante este periodo, México se incorporó a la pesquería con 17 barcos modificados como arrastreros, época que se conoce como el inicio de la pesquería de altamar por la flota mexicana. La pesquería de camarón de altamar alcanzó su mayor auge a partir de 1950, sobre todo en la zona noroeste y el Golfo de California, seguido de una fuerte caída a principios de los años setentas.(Pesca I. N., 2014)

Como lo comenta Maytorena (2011) localizado al norte del estado de Sinaloa, Topolobampo es un puerto con vocación comercial que constituye un apoyo fundamentalmente para las exportaciones y la producción industrial, pesquera, agropecuaria y minera de la región a la que sirve; favorece; favorece el abasto de productos a los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California Sur y Chihuahua, así como el desarrollo de nuevas industrias.

Maytorena (2011) establece, que por las condiciones naturales de nuestras bahías y litorales, en ellas tienen su hábitat un número extenso de especies biológicas, pero en bajas cuantías o concentraciones, lo que limita la diversificación y especialización de la flota, capturas e industria, excepto la camaronera y en menor medida la Jaibero.

Lo que da origen a una pesquería de importancia económica, es la existencia de recursos de una misma especie en cantidades importantes para hacer rentable su extracción, industrialización y comercialización.

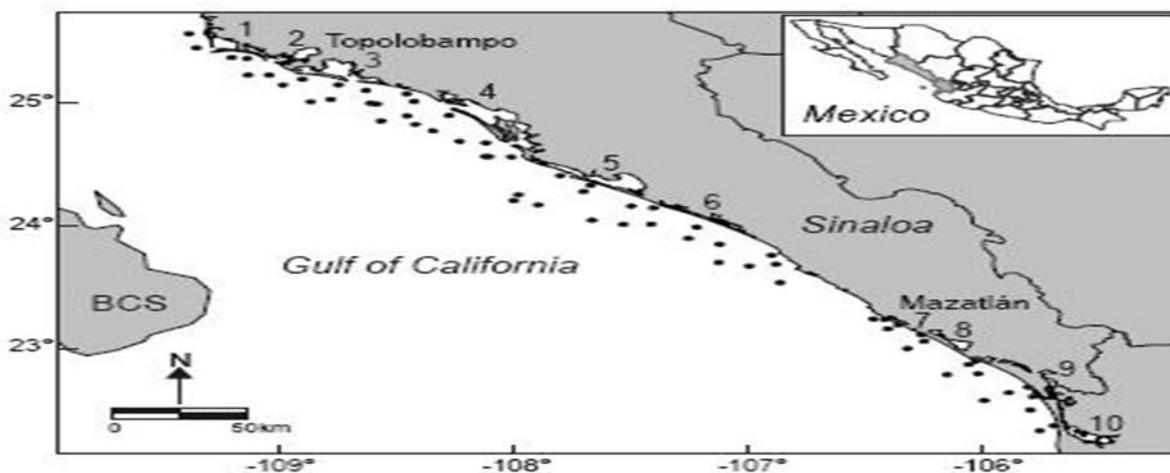
De las 2,452 embarcaciones que se tienen registradas, todas excepto 22 escameras de emplean en la captura de camarón y eventualmente capturan escama, tiburón, jaiba y otros bivalvos.- La razón de ello es que la captura de escama no es constante ni rentable.

Es una opción potencial para el transporte de las regiones centro y suroeste de los Estados Unidos hacia los países de la Cuenca del Pacífico. Se encuentra en una posición privilegiada para el intercambio comercial con los mercados orientales. (Maytorena, 2011)

La abundancia de las tres especies de camarón fue estimada a partir de las series temporales de datos generados dentro del programa de monitoreo del INAPESCA. Los muestreos se realizaron a lo largo de la costa del Pacífico de México, entre los 22°11' N y 25°47' N, frente a la costa de los estados de Sinaloa y Nayarit (Fig. 4). La red de muestreo cuenta con 62 estaciones dentro de la zona de pesca, donde dependiendo de las condiciones meteorológicas se produjeron de cero a dos arrastres por temporada. La base de datos (1995–2006) incluye 911 registros, generados entre julio y agosto de cada año, durante la época de veda. La serie de datos incluye la captura total y por especie de camarón (kg) y estimaciones del esfuerzo pesquero estandarizado a una hora de arrastre. A partir de la información anterior se estimó la captura por unidad de esfuerzo (CPUE), suponiéndose como un indicador de la abundancia relativa (kg h⁻¹). Los valores de CPUE por especie y estación de muestreo fueron utilizados como semilla para simular la distribución espacial de la abundancia relativa.

(Ruiz-Luna, 2010)

Figura 4 Principales puertos de pesca Mazatlán y Topolobampo



Fuente Ruiz-Luna 2010

De acuerdo con Maytorena (2011), la nueva infraestructura de Topolobampo, puesta en operación en junio de 1991, forma parte de un vasto desarrollo portuario integral de usos múltiples, apto para la operación de barcos de carga general, porta contenedores y especializados en gránulos agrícolas minerales.

El desarrollo integral de la actividad pesquera implica la óptima operación de la flota, para lo cual es indispensable tener instalaciones portuarias suficientes y adecuadas, así como la racionalización y optimización de la flota existente dentro de programas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de los barcos.

En el “Programa Nacional de Desarrollo Pesquero” se ha tratado de aprovechar de manera eficaz y coordinada los recursos humanos, tecnológicos y financieros, para lograr la explotación y el manejo racional de los recursos pesqueros, por ser una fuente importante de alimentos, así como generar empleos que permitan a la población contar con mayor poder adquisitivo para adquirir este tipo de comida. (Maytorena, 2011)

La especie más abundante es el camarón café y se distribuye en todo el Pacífico mexicano; le siguen en abundancia el camarón azul, concentrado en la costa este de la península de Baja California, Sonora y Sinaloa hasta el Río Piaxtla; del sur del Río Piaxtla hasta el Golfo de Tehuantepec lo sustituye en abundancia el camarón blanco; mientras que el camarón rojo aparece en menor proporción en todas las zonas al sur del Río Piaxtla en Sinaloa.

(Pesca I. N., 2014)

Maytorena (2011) describe, la captura del camarón sobresale la sobre explotación del recurso por concepto del incremento al esfuerzo pesquero; por lo que es importante orientar que la pesca comercial pueda enfocar sus esfuerzos a otros productos, o sea, diversificar la pesca a otras especies y buscar la manera de comercializarlas y exportarlas.

Topolobampo no sólo fue planeado y construido con las más altas especificaciones técnicas de la ingeniería portuaria, sino que fue concebido y ejecutado para potenciar ampliamente el crecimiento de la producción agropecuaria, industrial, y pesquera, y fomentar la diversificación de las actividades productivas de la región noroeste.

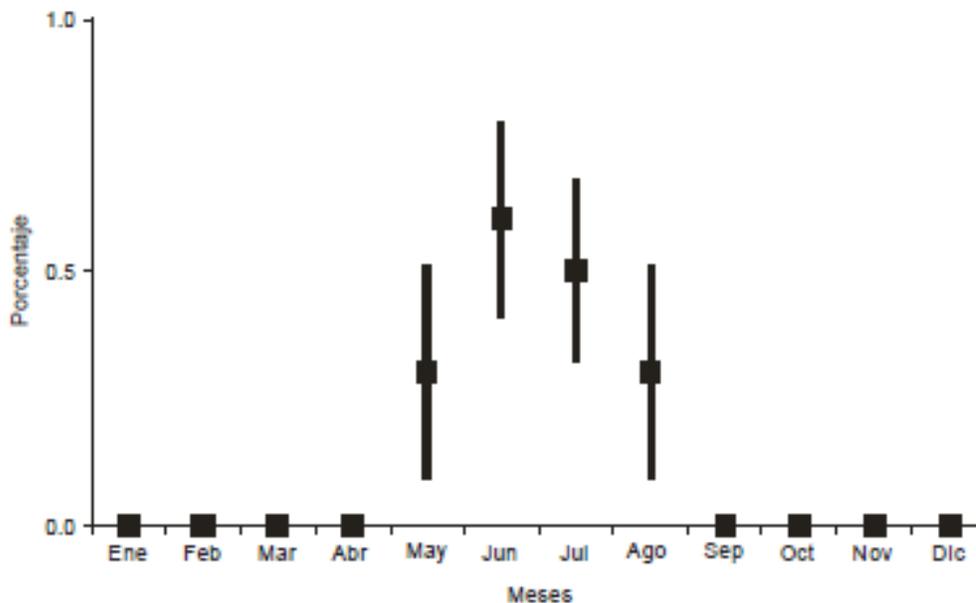
En Topolobampo se ubica una de las más grandes plantas procesadoras de productos pesqueros de América Latina y se dispone de muelles para las embarcaciones dedicadas a la captura de diversas especies marinas. Las nuevas instalaciones permitirán incrementar la comercialización de especies marinas frescas, congeladas y procesadas en el mercado interno y en el internacional. (Maytorena, 2011)

1.3 Camarón azul

El periodo de madurez de camarón azul es evidente a partir del mes de mayo, donde se presenta aproximadamente el 30 % de las hembras maduras. Con mayor abundancia en el mes de junio y el de desovadas más del 90 %. En julio el porcentaje disminuye igualmente para el mes de agosto (Fig. 5), donde se encontró un porcentaje menor y aumenta el 98% de las hembras desovadas. En estos meses ocurre también la aparición de los primeros juveniles. (Pesca, 2014)

La época reproductiva de *L. stylirostris* presenta un mismo patrón madura de sur a norte, en cuanto al tiempo de duración del desove es diferente el camarón en el Alto Golfo de California el desove de camarón azul presenta un patrón hasta el mes de agosto. (Pesca, 2014)

Figura 5 Promedios del porcentaje de maduración del camarón azul Litopenaeus stylirostris en el AGC



Fuente Pesca 2014

Para estimar el crecimiento de camarón azul, se acumularon los datos de la estructura de talla medias de los muestreos mensuales, se obtuvieron longitud asintótica y el coeficiente instantáneo de crecimiento. Los datos corresponden a ambos sexos, machos y hembras, se separaron en tres grupos para estimar valores para cálculos. La longitud total de los machos estuvo en el intervalo de 90 a 120 ms. (Pesca, 2014)

Se presentan los valores de los parámetros de la curva de crecimiento del camarón azul. del modelo de Bertalanffy para tres grupos de camarones (Fig. 6) muestran mínimas diferencias en las curvas de la relación longitud-edad, se encontraron los valores del coeficiente de crecimiento (k) para el camarón azul la k fue de 2.208 a 2.298, L_{∞} de 236.10 a 243.51.(Pesca,2014)

Figura 6 Parámetros de la ecuación de crecimiento de von Bertalanffy (k= coeficiente de crecimiento (anual), L_{∞} = longitud asintótica

Camarón	Grupo de Datos	L_{∞}	Z/K	K	M	F	Z
Azul							
<i>Litopenaeus</i>	Promedio mensual anualizado	241.8	2.668	4.21	4.34	6.2	10.57
<i>stylirostris</i>	Grupo 1	243.5	2.208	2.81	3.32	3.3	6.67
(Machos y	Grupo 2	238.2	2.365	1.61	2.32	1.4	3.79
Hembras)	Grupo 3	236.1	2.298	1.81	2.51	1.8	4.40
34,030	Todos los Datos	239.7	2.223	3.01	3.71	3.2	6.94

Fuente Pesca 2014

La captura de camarón azul en Topolobampo, Sinaloa; se tiene de las más altas en el país, a continuación se presenta una tabla en donde se informa de los kilogramos de camarón azul capturados en los años 2012, 2013 y 2014. (Fig. 7)

Figura 7 captura de camarón azul en Topolobampo en los años 2012, 2013 y 2014

Entidad	Oficina	Mes	Origen	Nombre Comun	Peso Vivo (Kg.)	Peso Desem. (Kg.)	Valor (pesos)	Año
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Enero	CAPTURA	CAMARON AZUL	71,549.78	60,537.98	4,009,250.54	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Febrero	CAPTURA	CAMARON AZUL	33,913.90	26,013.70	1,730,499.74	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Marzo	CAPTURA	CAMARON AZUL	24,481.90	18,465.10	1,227,361.51	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Agosto	CAPTURA	CAMARON AZUL	2,062.87	2,062.87	97,846.83	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Septiembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	525,619.42	389,196.82	22,353,726.80	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Octubre	CAPTURA	CAMARON AZUL	719,108.91	531,215.61	33,301,765.87	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Noviembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	266,881.55	200,745.95	13,322,547.22	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Diciembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	165,893.48	123,197.48	8,772,000.25	2014
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Enero	CAPTURA	CAMARON AZUL	138,055.78	126,098.98	7,176,742.76	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Febrero	CAPTURA	CAMARON AZUL	66,863.98	53,608.18	4,400,071.03	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Marzo	CAPTURA	CAMARON AZUL	33,217.23	26,311.23	2,123,881.55	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Julio	CAPTURA	CAMARON AZUL	1,582.27	1,582.27	94,936.31	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Agosto	CAPTURA	CAMARON AZUL	7,893.00	7,893.00	394,650.15	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Septiembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	615,782.51	464,321.51	35,762,332.85	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Octubre	CAPTURA	CAMARON AZUL	661,083.53	506,809.73	39,481,676.30	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Noviembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	313,431.03	243,702.69	19,142,000.29	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Diciembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	238,558.98	189,901.98	14,481,345.43	2013
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Enero	CAPTURA	CAMARON AZUL	61,490.60	46,673.00	2,997,900.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Febrero	CAPTURA	CAMARON AZUL	39,999.00	34,968.00	1,968,540.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Marzo	CAPTURA	CAMARON AZUL	65,466.60	54,516.00	3,749,940.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Julio	CAPTURA	CAMARON AZUL	3,262.80	3,021.00	195,050.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Agosto	CAPTURA	CAMARON AZUL	794	566	39,700.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Septiembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	382,547.20	239,350.00	17,967,635.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Octubre	CAPTURA	CAMARON AZUL	397,369.60	250,771.00	21,681,860.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Noviembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	199,490.60	130,775.00	10,830,880.00	2012
SINALOA	TOPOLOBAMPO	Diciembre	CAPTURA	CAMARON AZUL	195,186.20	158,348.00	11,135,830.00	2012

Fuente Pesca 2015

A continuación se muestra a través del mapa de México la participación de la producción de las especies de acuerdo a las regiones del país así también como su porcentaje de la producción. (Fig. 8)

Figura 8 Producción 2007-2013 por litoral y origen



Fuente Pesca 2015

Consumo de camarón

El consumo de los mariscos de los mexicanos se encuentra en tercer lugar, estando en el primer sitio las carnes rojas y después el pollo. Los mexicanos consumen en promedio 13.23 kilogramos al año (Pesca, 2015) Fig. 9. Cuando en otros países como Japón son de 70 kilogramos por persona al año, en España son 40 kilogramos de mariscos por persona al año y en los Estados Unidos son de 26 kilogramos de mariscos al año. (Montoya, 2011)

Consumir pescados y mariscos que representan un buen porcentaje de las proteínas que se deben incluir en una dieta balanceada, ayudaría a disminuir el índice de personas con obesidad y sobrepeso.

En nuestro país, los productos de altamar que tienen mayor consumo son: Pargo, robalo y camarón

Figura 9 Consumo Nacional aparente y per cápita de productos pesqueros, según destino y principales especies

DESTINO / ESPECIE	CONSUMO	
	APARENTE ^{1/} (TON.)	PER CÁPITA ^{2/} (KG.)
TOTAL	1,566,443	13.23
CONSUMO HUMANO DIRECTO	1,112,374	9.40
ESCAMA	185,291	1.57
SARDINA Y MACARELA	178,086	1.50
TÚNIDOS	158,415	1.34
MOJARRA	153,011	1.29
CAMARON	130,189	1.10
OTROS	79,407	0.67
OSTIÓN	42,150	0.36
CRUSTACEOS Y MOLUSCOS	35,337	0.30
CARPA	32,630	0.28
CALAMAR	30,199	0.26
TIBURÓN Y CAZÓN	27,652	0.23
PULPO	16,334	0.14
SIERRA	15,371	0.13
ALMEJA	10,715	0.09
LISA	9,867	0.08
BAGRE	7,720	0.07
CONSUMO HUMANO INDIRECTO	454,069	3.84

^{1/} SE ESTIMA A PARTIR DEL VOLUMEN CAPTURADO EN PESO DE DESEMBARQUE CONSIDERANDO LOS MOVIMIENTOS DEL EXTERIOR.

^{2/} LAS CIFRAS DE POBLACIÓN FUERON OBTENIDAS DE CONAPO.

Fuente Pesca 2015

Precio de venta de camarón

El crecimiento de la producción de camarón en EU, el de granja de Asia y del país, desde junio, presiona a la baja el precio del camarón mexicano. (Fig. 10) (López, 2015)

El trasfondo de la baja del precio internacional es visto por los productores como efecto de los inventarios de producción de la temporada pasada. Otro factor son las importaciones que empezaron a acelerarse en junio de este año, en países como Tailandia, Indonesia, Ecuador y la India. (López, 2015)

Figura 10 Precios de mercado nacional de camarón

Precios de Mercado Nacional
Precios de mayoreo en los principales mercados

	PRECIO (KG)		
	FREC.	MIN.	MAX.
CRUSTÁCEOS			
CAMARÓN DE ALTAMAR			
U-10	328.00	315.00	340.00
U-12	310.00	295.00	315.00
U-15	280.00	270.00	290.00
16-20	265.00	255.00	270.00
21-25	240.00	230.00	250.00
26-30	220.00	210.00	230.00
31-35	200.00	190.00	210.00
36-40	185.00	175.00	195.00
41-50	168.00	162.00	172.00
51-60	155.00	150.00	160.00
61-70	145.00	140.00	150.00
JAIBA ENTERA	34.00	30.00	40.00
JAIBA EN PULPA	145.00	143.00	148.00

	PRECIO (KG)		
	FREC.	MIN.	MAX.
CRUSTÁCEOS			
CAMARÓN DE CULTIVO			
16-20	245.00	240.00	250.00
21-25	230.00	225.00	235.00
26-30	215.00	205.00	225.00
31-35	190.00	185.00	198.00
36-40	180.00	175.00	185.00
41-50	165.00	160.00	170.00
51-60	148.00	140.00	156.00
61-70	136.00	130.00	140.00

Fuente Sagarpa 2014

López (2015) comenta, que cae la cotización. Para Miguel Rouse Acosta, gerente de la comercializadora Productores del Mar de México, la situación del mercado del camarón, depende de las importaciones de Estados Unidos que van en incremento y podrían pasar de 600 mil toneladas, es decir casi un 8 por ciento más que en el año 2014.

A pesar de que en el 2013 fue el año más bajo de importaciones de los últimos 10 años, hubo un incremento en el 2014 de un 11 por ciento y se espera otra escalada del 8 por ciento para el cierre de 2015.

Reportó que la India, Indonesia, Tailandia y Ecuador, son los productores que más presión están metiendo a las tallas chicas menores al 21/25.

“Estos dos factores han ocasionado una baja fuerte en precios del camarón mexicano que se encuentra en inventario actualmente”.

(López, 2015)

Mercado mundial del camarón

Como lo comenta pesca (2014), la producción de camarón por pesca y acuicultura en el mundo es alrededor de 6 millones 400 mil toneladas de camarón entero y representa divisas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales (FAO, 2007). En México, el camarón es uno de los recursos pesqueros más importantes. En el 2012 se desembarcaron 61,531 toneladas de camarón. La producción de camarón silvestre presentó una tasa media de crecimiento anual del 0.71% de 1998 al 2012, por su nivel de producción destacaron Sinaloa con 19,533 toneladas (peso vivo) y Sonora con 9,300 toneladas, (SAGARPA, CONAPESCA 2012). La pesquería de camarón en el pacífico mexicano se sostiene

principalmente en cuatro especies de camarones peneidos, denominados comúnmente: café *Farfantepenaeus californiensis* (Holmes, 1900), azul *Litopenaeus stylirostris* (Stimpson, 1874), blanco *Litopenaeus vannamei* (Boone, 1931) y rojo o cristal *Farfantepenaeus brevisrostris* (Kingsley, 1878).

La especie más abundante es el camarón café y se distribuye en todo el Pacífico mexicano; le siguen en abundancia el camarón azul, concentrado en la costa este de la península de Baja California, Sonora y Sinaloa hasta el Río Piaxtla; del sur del Río Piaxtla hasta el Golfo de Tehuantepec lo sustituye en abundancia el camarón blanco; mientras que el camarón rojo aparece en menor proporción en todas las zonas al sur del Río Piaxtla en Sinaloa. (Pesca, 2014)

Se trata de una pesquería multiespecífica, donde todas las especies de interés comercial se capturan y se rigen por un mismo periodo, la estrategia de manejo de camarón en México establece un procedimiento de evaluaciones continuas donde se estima la biomasa remanente (o escape constante), la época de reproducción y reclutamiento del camarón; los resultados de las investigaciones están a cargo del Instituto Nacional de Pesca y se analiza con autoridades y líderes y empresarios del sector productivo. Normalmente cada temporada de pesca se define y se considera como periodo anual, aproximadamente de septiembre hasta finales de febrero o principios de marzo de año siguiente. (Pesca, 2014)

El periodo de veda de camarón empieza entre los meses de abril a agosto – septiembre, para darles tiempo de que se reproduzcan y se desarrollen para que las dependencias

correspondientes estén monitoreando su crecimiento durante ese lapso de tiempo para cuando se vaya a levantar la veda se encuentre todo listo y empiece la pesquería de camarón.

A nivel mundial el ciclo productivo 2013-2014 para el sector camaronícola ha sido muy atípico, tanto en la producción como en la comercialización; el comercio internacional del camarón ha estado caracterizado por una baja oferta del producto y altos precios.

(Conapesca, 2015)

De acuerdo con el Banco Mundial, la producción de camarón para el 2013 se desplomó un 23%, comparada con la producción media de la década pasada (2001-2010) y entre el 10% y el 15% si se compara con los ciclos 2010-2011 y 2011-2012, respectivamente.

(Conapesca, 2015)

Si solo consideramos a nuestro país y en base a la tendencia de crecimiento de la acuicultura para la década 2001-2010, la producción de camarón en México tenía una tasa media de crecimiento anual de casi 3.0%. Estimándose una producción total de 228 mil toneladas (en peso vivo), para el 2013. Sin embargo, de acuerdo con datos preliminares reportados, la producción total del camarón fue de 103,000 toneladas; donde la producción acuícola de camarón durante el año pasado fue de un poco más de 53,000 toneladas. Es decir, la producción acuícola tuvo una caída de 52% con respecto a la producción media de los últimos años. Contrastando con la producción de captura que mostro un crecimiento del 23% con respecto al promedio de captura de los últimos 10 años.

Es claro que la baja producción acuícola del camarón asociada con problemas de enfermedades, tanto en Asia como en Latinoamérica, durante la primera mitad del año, así

como fenómenos naturales y un pobre pronóstico de abasto durante el resto del año; impulsaron el aumento de precio del camarón a nivel mundial.

Hace apenas unos años, en el 2010, el camarón “Headless-Shell On” de talla 16/20 de exportación era comercializado a 6.5 USD por libra, hoy día esta talla se ha comercializado en casi 10 USD por libra.(Conapesca, 2015)

Si bien es correcto Conapesca (2015), otro de los factores que han influenciado el escalamiento de precios en el mercado internacional, es el crecimiento del mercado en China. Los compradores de China han estado comprando activamente los camarones procedentes de los principales países productores de Asia, especialmente de la India. De igual manera conapesca, las compras se realizaron a precios competitivos, haciendo coincidir los precios pagados por los compradores de Estados Unidos. Como resultado, las importaciones de camarón en China durante el año pasado se incrementaron significativamente hasta en un 16.4%; con más abasto procedentes tanto de Asia como de proveedores latinoamericanos. Suministros de Ecuador y la India aumentaron un 117.6% y 130.8%, respectivamente, mientras que las importaciones de Groenlandia se incrementaron en alrededor del 53%. Canadá siguió siendo el principal proveedor de China, pero los envíos se redujeron en un 14.7% este año.

En el caso del mercado europeo, este se han mantenido “plano” durante el 2013, una débil demanda interna y los altos precios del camarón —debido a la escasez de producto— ha causado que muchos compradores europeos se retiren del mercado internacional, ya que no han podido competir con compradores de otros países. Actualmente están realizando esfuerzos para comprar a precios competitivos para compensar los inventarios agotados.

¿Que se espera para el corto plazo? Siendo el camarón el principal producto pesquero comercializado internacionalmente; es relevante conocer posibles escenarios para esta pesquería (Conapesca, 2015)

Conapesca (2015) establece, que la producción mundial mediante la captura permanecerá relativamente constante, alrededor de 3.4 millones de toneladas. China junto con otros cuatro países asiáticos (India, Indonesia, Malasia y Tailandia) realiza el 55% de captura.

- Nuestro país se mantendrá en los primeros lugares (actualmente ocupa el 10mo. lugar) de la producción mundial, dentro de los 35 principales países productores. Donde China se separa del grupo, al reportar capturas de casi 1.2 millones de toneladas.

De la producción total de camarón, actualmente el 60% procede de la pesca y el 40% de la acuicultura, sin embargo la tendencia a mediano plazo es que esta diferencia se reduzca.

México, al igual que Tailandia, Vietnam y otros países afectados, ha implementado acciones emergentes para combatir los problemas sanitarios que han impactado la producción acuícola del camarón —Síndrome de la Mortalidad Temprana, Mancha Blanca y otras enfermedades virales— en años recientes, sin embargo la recuperación de la producción acuícola se espera a mediano plazo (mayor a 2 años).

Los precios se mantendrán a la alza, particularmente por la competencia por el abasto entre dos grandes potencias económicas; China como un mercado potencial y en pleno desarrollo en el consumo y Estados Unidos como un mercado histórico para el consumo del camarón. (Conapesca, 2015)

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló mediante el método descriptivo de índole transaccional; el trabajo de campo se realizó con la ayuda de los sistemas de información electrónica para la elaboración del instrumento de medición, cuya aplicación se llevó a cabo durante los meses de junio y julio de 2016 (aproximadamente un mes y medio).

Con respecto al tipo de métodos de recolección de datos se utilizó la entrevista; dicho estudio se realizó para obtener la información de los clientes potenciales como por ejemplo el tipo de camarón que consumen, los precios que están pagando por kilogramo de camarón, el servicio que les proporciona su proveedor y también los tipos de promociones, para su análisis y evaluación de los resultados, para determinar si es viable la apertura de la comercializadora del pacífico en el mercado de Tijuana.

La recopilación de la información fue mediante la aplicación directa y dirigida de un cuestionario diseñado con preguntas cerradas con escalas de Likert, valoración y opción múltiple. Se determinó el tamaño de la muestra con base en el total de la población (257 unidades económicas), dicha muestra ascendió a 81 sujetos de estudio (Anexo 1), conformado por restaurantes de mariscos que se encuentran en la ciudad de Tijuana. B.C. donde el instrumento contiene primeramente 4 preguntas generales que proporcionan las características del sujetos de estudio tales como nombre del restaurante, domicilio, número de empleados, nombre del entrevistado y puesto del entrevistado.

El cuestionario consta de 22 preguntas cerradas y respuestas opcionales concretas (Anexo 2), para que el usuario pueda participar y aportar su percepción o experiencia más fácilmente. Dicha prueba fue sometida a la prueba de validez y factibilidad con un nivel de

confianza del 95% y un error estándar del 5% obteniendo un coeficiente de Alpha de Cronbach de .730, lo que representa un nivel confiable para esta investigación.

Recursos materiales y humanos

El método de aplicación se dio de manera personal, se realizó la visita a los restaurantes de mariscos que se seleccionaron de la muestra, se solicitaba hablar con el encargado de la empresa para la realización del cuestionario. El encargado de aplicar los instrumentos de medición fue el titular de esta investigación, y el plan de trabajo se llevó a cabo durante los meses de junio y julio del presente año, para posteriormente capturar los resultados en el programa Statistical Product and Service Solution (SPSS), y así poder conocer de manera estadística y gráfica las conclusiones.

Codificación del instrumento

Codificar la información es asignarle un valor numérico, las opciones de respuestas de cada pregunta se les asigna un valor numérico o un signo que tiene un significado. (Fig. 11) A continuación se describe el valor asignado a cada pregunta.

Figura 11 Tabulador de respuestas del cuestionario

RESPUESTA	PONDERACIÓN
Totalmente de acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente Elaboración propia 2016

El cuestionario tiene como objetivo obtener información de utilidad, que nos ayude a identificar las necesidades que tienen los restaurantes de mariscos en la ciudad de Tijuana.

En este plan de negocios se utilizaron preguntas de opción múltiples, este tipo de preguntas siendo más fácil de codificar. Este tipo de preguntas son más fáciles de contestar, ya que solamente va a subrayar la respuesta más conveniente.

Al momento de estar respondiendo el cuestionario, hace que sea más rápido por la opción múltiple,

Escala del instrumento

Las respuestas que se utilizaron tipo likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones, pidiendo las respuestas de los participantes. En cada pregunta se le solicita al entrevistado selecciones una de las cuatro respuestas, a cada una se le asigna un valor numérico. El entrevistado tiene un valor respecto a su respuesta y al final obtiene una puntuación final en relación a todas las preguntas.

Determinación de la población

Para la determinación de la muestra, la información de la población se obtuvo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), dando un total de 257 restaurantes de preparación de pescados y mariscos. Una vez que se obtuvo la información de las unidades económicas, se tomó como base para la aplicación de la fórmula para la determinación de la muestra.

CAPÍTULO III PLAN DE NEGOCIOS

1. Naturaleza del proyecto

1.1 Nombre de la empresa

La empresa llevara el nombre de Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.

1.2 Descripción de la empresa

La Comercializadora ha sido planeada para la compra y venta de camarón para su distribución en la ciudad de Tijuana. El mercado meta son todos los restaurantes de mariscos de la ciudad de Tijuana en donde necesiten camarones de para preparar sus platillo, que están teniendo un crecimiento muy importante en la ciudad.

1.3 Misión, Visión, Valores, Filosofía

Misión

Prestar un servicio de comercialización de camarón de calidad con criterios de competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción del cliente en el sector restaurantero, con responsabilidad social y la generación de empleos

Visión

Ser la compañía líder en el mercado local en el año 2020, en la comercialización de camarón de calidad, contribuyendo con el desarrollo social y económico de la región.

Valores

- Ética
- Confianza
- Responsabilidad Social
- Compromiso
- Vocación de Servicio
- Honestidad

Filosofía de la empresa

La filosofía se basa en los valores de la compañía como la ética en otorgarle siempre al cliente el tamaño del camarón que está solicitando sin mezclar con tamaños inferiores; Confianza con el cliente de que los productos serán frescos y de calidad; vocación de servicio darles un trato personalizado a cada uno de los clientes; compromiso con ser socios comerciales cuidando los interés de las dos partes; honestidad cuando se llegara a presentar algún inconveniente, siempre hablar con la verdad con los clientes para poder solucionarlo y responsabilidad social proporcionando otorgando patrocinios a los estudiantes de la comunidad para que puedan continuar con sus estudios.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para una comercializadora de camarón, ofreciendo productos de calidad y ser líder en el mercado de Tijuana.

Objetivos específicos

- Ofrecer producto frescos y de calidad para satisfacer las necesidades del sector restaurantero local.
- Alcanzar el liderazgo en la comercialización local de camarón
- Desarrollar un plan de negocio exitoso que se distinga por su calidad de servicio y producto.

1.5 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas que tiene la comercializadora de camarón son las siguientes

Camarón Fresco y Calidad

El camarón que estaremos comercializando será de mar abierto de Topolobampo Sinaloa, del tipo de color azul.

Precios Competitivos

Los camarones serán suministrados directamente del barco camaronero sin que haya un intermediario, por lo tanto se proporciona un mejor precio a los clientes y lo convertimos en una ventaja competitiva para poder posicionarnos en el mercado de Tijuana.

Servicio de postventa

A todos nuestros clientes se les dará un servicio de postventa para estar al pendiente de sus necesidades, un servicio personalizado nos vamos a adaptar a sus requerimientos.

Entrega de Producto

Los pedidos de camarón realizados a nuestros asesores comerciales se entregaran a domicilio dentro de las siguientes 24 horas después de realizar el pedido.

Infraestructura

Se va adquirir equipos de tecnología de vanguardia, En local comercial de la compañía se instalara un cuarto refrigerado para el almacenaje del camarón y siempre tener disponible los 365 días del año, también se compraran unidades de reparto nuevas con su caja refrigerada para la distribución de los camarones.

La competencia tiene la ventaja competitiva de tener experiencia en el sector, los años que tienen en el mercado hacen que tengan clientes leales, no va ser fácil que clientes se quieran cambiar con un nuevo proveedor, pero utilizando las ventajas competitivas, las estrategias comerciales, el personal capacitado, infraestructura, hará que la comercializadora pueda entrar al mercado de restaurantes de mariscos.

1.6 Análisis del sector

Se realizara un diagnóstico, mediante el análisis del sector para determinar si es atractivo, incluyendo a la competencia. Con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas (Fig. 12), también un autodiagnóstico, realizado con objetividad hacia la comercializadora de camarón, que nos ayudara a conocer cuáles son las fortalezas (capacidades y competencias) que nos permitirá aprovechar las oportunidades, identificando las debilidades que nos puede quitar competitividad

Figura 12 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia al sector



Fuente Michael Porter 2010

Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos competidores del sector introducen nuevas capacidades y objetivo de obtener participación en el mercado de la venta de camarón, ejerciendo presión en los precios, costos e inversiones. Cuando la amenaza es alta, las compañías del sector deben de mantener los precios bajo o lo otro que podrían hacer es incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

En este sector la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que es el alto monto de la inversión es alto para iniciar una compañía. Aparte la competidores actuales están posicionados en el mercado y va hacer complicado la etapa de introducción del nuevo competidor ganar clientes.

Poder de negociación de los compradores

Cuando los clientes tienen el poder son capaces de obligar que los precios bajen, exigir mejor calidad o mejores servicios, haciendo que los competidores del sector se enfrente. Teniendo los clientes poder de negociación puede ser más sensible de los precios, si los productos no son diferenciados o el desempeño del producto es limitado.

En nuestro caso, por ser una compañía de nueva creación, los clientes tendrán el poder de negociación, nos tendremos que adaptar a las exigencias de ellos, para poder iniciar una relación comercial, ya que no conocen nuestra marca, estaríamos en la etapa introducción del producto.

Poder negociación de los proveedores

Cuando los proveedores tienen el poder de negociación, establecen precios altos de sus productos o servicios, restringiendo la calidad o transfiriendo los costos a los clientes del sector. Esto se puede presentar cuando hay pocos proveedores en el sector, ofrecen productos diferenciados, no existe en el mercado un producto sustituto.

La comercializadora en su etapa de introducción en el mercado, tendrá un solo proveedor que le esté abasteciendo de camarón, nuestro proveedor tendrá el poder de negociación, en donde tendremos que ajustarnos a sus disposiciones establecidas.

Amenaza de producto o servicios sustitutos

Un sustituto realiza la misma función o una similar que el producto o servicio que se está ofreciendo en el sector. En algunas ocasiones se presentan productos sustitutos más abajo en la cadena de valor. Cuando la amenaza de los sustitutos es alta, la rentabilidad del sector baja

Si las compañías del sector no se distancian de los productos sustitutos a través del desempeño del producto, marketing, etc. perderán rentabilidad y potencial de crecimiento. Los productos sustitutos de la comercializadora vienen siendo el pescado, pulpo, calamar.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores se puede dar de diferentes formas, por ejemplo: descuento de precios de productos o servicios, lanzamientos de nuevos productos al mercado, realización de campañas publicitarias mejoramiento del servicio al cliente. Si se tiene un alto grado de rivalidad, la rentabilidad del sector se limita.

Competencia

La comercializadora de camarón tiene que realizar un análisis de la competencia que tiene en el mercado para obtener información y que le servirá para desarrollar las estrategias para poder ingresar al mercado de Tijuana.

Los competidores que se identificaron son los siguientes

Distribuidora de Mariscos Sonora Querida

Inicio operaciones en el año 1985 con el nombre de Mariscos y Pescados Sonora en el puerto de Guaymas, Sonora. Para 1995 tenía clientes desde Sinaloa hasta Baja California. En 1998 cambia de residencia a la ciudad de Tijuana, Baja California y en el año 2000 se forma una sociedad llamada Distribuidora de Mariscos Sonora Querida, S.A. de C.V. con domicilio calle sexta # 8560 zona centro Tijuana, Baja California. Teléfono: (664) 688-31-40. En el 2013 empezó con la venta y distribución al mayoreo de abarrotes.

Sus principales clientes son Casa Ley, Tiendas Comercial Mexicana, Wal-Mart de México, Soriana y Calimax, También abastecen a pescaderías, restaurantes y hoteles. Tienen venta al público en general.

Categoría de sus productos: Abarrotes, Camarones, Filetes, Mariscos, Mariscos cocidos, Pescado y Pollo. También importa productos de Asia y Sudamérica como Filete de Basa, Mojarra Tilapia, Filete de Mojarra Tilapia y Calamar.

Una de fortaleza son sus 30 años de experiencia que lo respalda y lo convierten en uno de los distribuidores líderes en Baja California. Acaban de agregar a su línea de productos cerdo.

Pescados y Mariscos Sonora

La empresa fue fundada en el 2002 en Tijuana, Baja California, con el objetivo de ser una empresa líder en la distribución de pescados y mariscos en la región y en México.

Domicilio es calle Antonio Salvatierra # 98 colonia Ruiz Cortines, Tijuana, Baja California.

Teléfono 664- 682-94-10

Es una distribuidora joven que importa y exporta camarón (colas), camarón con cabeza, calamar, pulpos, filetes, sabana de calamar, cabeza de calamar, tilapia. Callo.

La estrategia que utiliza la compañía es publicar su lista de precios de sus productos en su página de internet y también recetas para realizar platillos con los productos que ellos venden.

Camarón Silvestre

Es una empresa 100% Mexicana, que cuenta con el respaldo y la asociación de los más importantes productores de Camarón de Sinaloa, tiene más de veinte años de experiencia en el cultivo, distribución y venta del Camarón de la mejor calidad en el mercado.

Su personal está altamente calificado y recibiendo capacitación continuamente, vanguardia tecnológica para poder ofrecerle un mayor valor agregado.

En Camarón Silvestre todo el producto que ofrece esta cultivado bajo los más estrictos controles de calidad, en aguas completamente libres de cualquier contaminación y alimentamos todos nuestros camarones con la purina de la mejor calidad.

Las instalaciones y procesos son inspeccionados regularmente por personal tanto privado, como gubernamental para garantizar que podamos ofrecerle un producto del que estamos orgullosos.

Además en Camarón Silvestre cuenta con un esquema de precios que permite ofrecer el mejor costo del mercado al mayoreo y menudeo. Su cobertura es Mexicali, Tijuana, Tecate Rosarito, Ensenada y San Luis Rio Colorado

Productos: Camarón, pulpo, salmón, tilapia, basia, surimi

Periférico Esquina Plan de Guadalupe, entre Calzada Cetys y Calza Independencia, Mexicali, Baja California, México. Tel. 6862707228.

Análisis FODA

El análisis FODA es un herramienta que nos ayuda a relacionar los aspectos externos de la compañía (las oportunidades y las amenazas) y los aspectos internos (las fortalezas y las debilidades) con el objetivo de desarrollar estrategias para aprovechar lo mejor de los dos entornos y obtener la información requerida para desarrollar y ejecutar las acciones y medidas correspondientes.

El análisis FODA es muy importante para determinar la situación actual de la compañía, examinando los recursos y capacidades competitivas que le ayude a maximizar las oportunidades comerciales y minimizar las amenazas para lograr el éxito de la compañía.

Fortalezas

Se refieren a las capacidades especiales y características de la empresa que por lo regular le permiten generar una ventaja sobre sus competidores, en el caso de la comercializadora de camarón se análisis del producto que ofrece a sus clientes. El camarón que estaremos comercializando será de mar abierto de Topolobampo Sinaloa, del tipo de color azul, de la mejor calidad del país y también será producto fresco, con una variedad de tamaños para

que el cliente pueda escoger, el que le ayude a cubrir sus necesidades. El camarón de la mejor calidad del país es del estado de Sinaloa (Fig. 13)

Los camarones serán suministrados directamente del barco pesquero sin que haya un intermediario, por lo tanto se obtendría un mejor costo y lo convertimos en una ventaja competitiva para poder posicionarnos en el mercado de Tijuana. La comercializadora tendrá camarón disponible para sus clientes los 365 días del año. En el centro de distribución se tendrá instalado a un cuarto frío en donde se podrá almacenar camarón cuando este en temporada de veda y no dejar en desabasto a los clientes.

Figura 13 Análisis FODA comercializadora de camarón



Fuente Elaboración propia 2016

A todos nuestros clientes se les dará un servicio de postventa para estar al pendiente de sus necesidades, un servicio personalizado nos vamos a adaptar a sus requerimientos. Los

pedidos de camarón realizados a nuestros asesores comerciales se entregaran dentro de las siguientes 24 horas después de realizar el pedido.

Debilidades

Están representadas por factores internos de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores, alguna de las debilidades que tendría la comercializadora de camarón por ser de nueva en el mercado, sería el desconocimiento de nuestro producto y del servicio que ofrecemos, el cliente tendría el temor de si son productos de calidad y si daríamos un buen servicio.

Ser una compañía de nueva creación tiene el inconveniente de no tener un historial crediticio y eso implica que no puedas calificar para ser sujeto de un financiamiento, que lo pudieras llegar a necesitar para poder desarrollar proyectos que se tienen en la comercializadora.

Otra debilidad que pudiera ser, que solamente tiene un producto que ofrece la compañía a sus clientes, probablemente un cliente que tiene un restaurante de mariscos quisiera realizar su compra de insumos, como comprar el camarón, el pescado, pulpo, calamar, con un solo proveedor y no tener que estar comprando en varios lugares.

La logística de abastecimiento de camarón desde Topolobampo, Sinaloa a la ciudad de Tijuana, Baja California son 1,368.70 kilómetros de distancia (Fig. 14). Esto puede ser una debilidad por la distancia de una ciudad a otra, si se presenta un inconveniente en el camino, si la unidad de reparto sufre un desperfecto mecánico o si llegara a tener un accidente, nos pudiera a dejar en desabasto y ocasionaron un problema para la entrega de camarón a nuestros clientes.

Figura 14 Distancia de Topolobampo Sinaloa a Tijuana Baja California.



Fuente Caminos y Puentes Federales 2016

Analizar la situación externa en donde se encuentra la comercializadora y determinar cuáles son las principales ventajas y desventajas en el mercado en donde se va a desarrollar la compañía

Oportunidades

Las oportunidades están representadas por hechos del entorno externo que resultan positivos para la empresa, siempre y cuando sea capaz de detectarlos y explotarlos a su favor. Nuestro mercado meta son los restaurantes de mariscos de la ciudad de Tijuana, el sector gastronómico tuvo un crecimiento en ventas entre el 20 y 25% durante el 2015, comento Martín Israel Muñoz Avilés, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados Tijuana-Tecate. (Quintero, 2015)

La oportunidad de negocio también está en las demás ciudades de Baja California que están teniendo una mayor afluencia tanto de turistas extranjeros como nacionales, en donde se podría expandir el negocio de la comercializadora de camarón en esas regiones para posicionarnos en el mercado del Estado.

Otra oportunidad que se tiene para la compañía para bajar costos y asegurar el abastecimiento de camarón desde Topolobampo, Sinaloa A Tijuana en tiempo y forma, es realizar la adquisición de unidades de transporte del producto y no estar contratando a una empresa externa que realice la logística para el entrega de camarón a nuestras instalaciones en Tijuana.

Amenazas

Están representadas por situaciones que provienen del exterior y pueden afectar negativamente en el desempeño de sus actividades, siendo una de las principales amenazas para la entrada al mercado de nuevos competidores es la lealtad del cliente a su proveedor actual, no es fácil que llegue una comercializadora nueva a ofrecerle su producto a los clientes potenciales, y ellos decidan cambiar de proveedor de un día para otro, es ahí cuando se puede dar cuenta de la lealtad del cliente a su proveedor.

Una amenaza a considerar es la veda de camarón que se da entre el periodo que empieza el mes de abril a agosto – septiembre, ocasionando una baja oferta del producto y la demanda sigue creciendo, por consiguiente el precio del camarón sube, afectado a todos los que están incluidos en la cadena productiva.

La antigüedad en el sector de la competencia es una amenaza para la comercializadora de camarón, por la experiencia que tiene en el negocio, siendo una ventaja para la competencia, ya que tendrá sus clientes leales y posicionamiento en el mercado.

La situación económica del país, por la que está atravesando en estos momentos, por ejemplo; del tipo de cambio del peso frente al dólar llegó a estar a \$19.00, el bajo precio del petróleo y los recortes del presupuesto del gobierno federal, y un bajo crecimiento en un rango del 2 al 3% del PIB en este 2016 estima el Banco Central y una inflación superior al 3%. Pudiendo ocasionar un des aceleramiento en la economía de México, afectando a todos los sectores de la economía, incluyendo el comercio y gastronomía.

Una vez definido el proceso y los dos primeros pasos para el desarrollo del análisis FODA, es el momento de asegurarnos de implementar las estrategias que lleven a sacar el máximo provecho de las oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en nuestro entorno.

Es indispensable definir las estrategias que seguirán para aprovechar todos los elementos que se identificaron en el análisis FODA. Para construir una matriz en que se relacionen los cuatro grupos de factores generados.

Estrategias derivadas del análisis FODA

Las alternativas que resultaron del análisis FODA se basan en potencializar las fortalezas y eliminar las debilidades para explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas, generando una serie de estrategias para la comercializadora de camarón. (Fig. 15)

Estrategias ofensivas (FO)

Es cuando la compañía desarrolla estrategias para potencializar las fortalezas y aprovechar las mejores oportunidades que se presentan

Figura 15 Estrategia ofensiva uno

F-O ESTRATEGIA MAX-MAX	(O)Expansión en Baja California
(F) Servicio de Postventa	ESTRATEGIA Servicio personalizado confiable y eficiente del área de ventas para ganar participación en el mercado de Tijuana
(F) Personal Capacitado	
(F) Disponibilidad producto los 365 días	

Fuente Elaboración propia 2016

Figura 16 Estrategia ofensiva dos

F-O ESTRATEGIA MAX-MAX	(O) Crecimiento del sector gastronómico
(F) Precios competitivos	ESTRATEGIA Política de precios de ventas competitivos del producto, como resultado de realizar la compra directa de camarón sin intermediarios.
(F) Mercado meta establecido	

Fuente Elaboración propia 2016

Figura 17 Estrategia ofensiva 3

F-O ESTRATEGIA MAX-MAX	(O)Exportación de camarón
(F) Camarón fresco y calidad	ESTRATEGIA
(F) Precios competitivos	En una segunda fase de la compañía realizar un estudio de factibilidad para la exportación de camarón a California, Estados Unidos
(F) Disponibilidad producto los 365 días	

Fuente Elaboración propia 2016

Estrategias defensivas (FA)

Es cuando la compañía desarrolla estrategias para potencializar las fortalezas para enfrentar las amenazas (Fig. 18).

Figura 18 Estrategia defensiva uno

F-A ESTRATEGIA MAX-MIN	(A) Veda de camarón
(F) Personal capacitado	ESTRATEGIA
(F) Disponibilidad de producto los 365 días del año	Compras estratégicas para tener en existencia camarón en la temporada de veda

Fuente Elaboración propia 2016

Figura 19 Estrategia defensiva dos

F-A ESTRATEGIA MAX-MIN	(A) Situación económica del país
(F) Personal capacitado	ESTRATEGIA
(F) Mercado meta establecido	Optimizar los recursos de la compañía para ser más eficiente y productivos

Fuente Elaboración propia 2016

Estrategias adaptativas (DO)

Es cuando la compañía desarrolla estrategias para eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades (Fig. 20)

Figura 20 Estrategia adaptativa uno

D-O ESTRATEGIA MIN-MAX	(D) Marca desconocida en el sector
(O) Crecimiento del sector gastronómico	ESTRATEGIA
(O) Expandirse en Baja California	Plan de mercadotecnia para posicionarnos en la plaza de Tijuana.

Fuente Elaboración propia 2016

Figura 21 Estrategia adaptativa dos

D-O ESTRATEGIA MIN-MAX	(D2)Logística de abastecimiento
(O4) Economía de escala	ESTRATEGIA
(O9) Expandirse en Baja California	Adquisición de unidad de transporte para el traslado de camarón de Topolobampo - Tijuana

Fuente Elaboración propia 2016

Estrategias de supervivencia (DA)

Es cuando la compañía desarrolla estrategias para eliminar las debilidades para enfrentar las amenazas (Fig. 22)

Figura 22 Estrategia de supervivencia uno

D-A ESTRATEGIA MIN – MIN	(D1)Un solo producto de la compañía
(A4) Participación del mercado	ESTRATEGIA
(A9) Lealtad de los clientes	Ampliar la variedad de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente Elaboración propia 2016

Figura 23 Estrategia de supervivencia dos

D-A ESTRATEGIA MIN – MIN	(D) Nuevos en el mercado
(A) Participación del mercado	ESTRATEGIA
(A) Lealtad de los clientes	Elaboración de un plan de recompensas para los clientes

Fuente Elaboración propia 2016

2. MERCADO

2.1 Estudio de mercado

El presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) Martín Muñoz Avilés, en Baja California, comentó que cada vez más inversionistas locales y nacionales han girado su interés hacia Tijuana como destino gastronómico, debido a su conformación cultural y económica. (Uniradioinforma, 2015); lo anterior permite que Tijuana se coloque como un importante destino gastronómico en el país. El municipio ha tenido un crecimiento del 20% en el sector gastronómico desde el 2012, equivalente a 134 establecimientos (Canirac, 2015) en donde reportó un año positivo con cifras alentadoras para el 2016.

El sector restaurantero, indica el dirigente de la Canirac, es un sector muy noble, que emplea a una gran cantidad de personas, pues tan sólo en Tijuana se estima que aporta alrededor de 82,000 plazas laborales, donde los comensales generan una derrama económica de 7,650 millones de pesos anuales en promedio. El mercado de este sector reporta un consumo anual promedio de 340 millones de pesos en insumos, de tal suerte que la oportunidad para los productores del estado está latente (Cervantes, 2013).

De conformidad con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) el total de restaurantes ubicados en la ciudad de Tijuana que pertenecen al giro estudiado son 257, los cuales formarán parte del mercado meta, lo que implica que las estrategias que se van a desarrollar serán para satisfacer sus necesidades.

Se realizará el análisis para poder transformar la información obtenida después de la aplicación del instrumento de medición, en una forma que los haga más fáciles de entender e interpretar, por lo que describir las respuestas u observaciones es generalmente la primera forma de análisis

A continuación se va a presentar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los restaurantes de mariscos, en la ciudad de Tijuana, Baja California, se realizará la interpretación de cada una de las preguntas realizadas y así como sus respectivas gráficas para tal fin se aplicaron.

81 entrevistas mediante un cuestionario a restaurantes de mariscos en la ciudad de Tijuana, en donde se tomaron las variables de producto, precio, plaza y promoción. En la información de los restaurantes se les solicito el nombre del negocio, domicilio, número de empleados

A) – PRODUCTO

Con respecto al producto ofrecido por los restaurantes de mariscos encuestados la información obtenida , indica que el 43% de los entrevistados consumen camarón azul, el 32% consume camarón blanco y el 25% consume el camarón café (Anexo 3) , en relación al origen del camarón, el 52% respondió que es de mar abierto, el 25% de granja y el 23% de bahía (Anexo 4), así mismo en la presentación del producto el 52 % contesto que compran en marqueta, el 39% los adquiere a granel en caja y el 9% a granel en bolsa (Anexo 5), además el 79% de los entrevistados afirma consumir semanalmente entre 1 y 100 kilos de camarones, el 12% entre 101 y 300 kilos., el 8% más de 500 kilos y el 1% entre 301 y 500 kilos. (Anexo 6).

Con respecto a garantías recibidas por parte de los proveedores sobre los productos de mala calidad, la distribución de la muestra se presenta como sigue: 77% de los entrevistados están totalmente de acuerdo de recibir las y el 23% afirmo estará de acuerdo.(Anexo 7), en cuanto la entrega del pedido de camarón reciben el mismo tamaño en el pedido y la misma calidad el 69% de los entrevistados, están totalmente de acuerdo que los camarones que reciben de su proveedor son del mismo tamaño y de la misma calidad, el 27% afirmo estará de acuerdo y el 4% están en totalmente en desacuerdo, (Anexo 8)

B) – PRECIO

En relación al precio del camarón que le ofrecen a los restaurantes de mariscos en la ciudad de Tijuana, la información obtenida por medio de los cuestionarios nos indica que el 72% está totalmente de acuerdo con los precios que le otorgan sus proveedores son competitivos y el 28% están de acuerdo (Anexo 9), con respecto al precio del kilogramo de camarón el 95% de los entrevistados, el precio de camarón es mayor a \$ 181.00 y el 5% entre \$ 161.00 a \$ 180.00, (Anexo 10), respecto a ser una opción de proveedor ofreciendo un 10% de descuento del precio del kilogramo de camarón el 67% de los entrevistados, están totalmente de acuerdo, el 32% están de acuerdo y el 1% en desacuerdo (Anexo 11), cuando le lleguen a ofrecer un precio menor precio en el kilogramo de camarón que es lo que pensaría, el 75% de los entrevistados, consideran que el proveedor tiene precio bajo, el 16 % de mala calidad y el 9% de contrabando (Anexo 12)

C) – PLAZA

Con respecto a la plaza en esta investigación se obtuvo la siguiente información nos indica cual es el principal proveedor de camarón de los restaurantes de la ciudad de Tijuana, el

58% de los entrevistados tienen de proveedor a Pescadería Playas, el 20% a El Pescador y el 22% tiene otro proveedor. (Anexo 13), en cuanto a la calidad del servicio proporcionado por el proveedor de camarón el 68% de los entrevistados consideran que les proporcionan un buen servicio y el 32% un excelente servicio (Anexo 14), en relación al crédito que les otorga el proveedor de camarón cuantos días les tienen autorizados el 73% de los entrevistados realiza compra de contado, el 20% crédito de 7 días y el 7% crédito de 15 días (Anexo 15), con cuantos días de anticipación realizan los pedidos de camarón, el 57% de los entrevistados realizan su pedido con un día de anticipación, el 35% el mismo día; el 7% con dos días de anticipación y el 1% con tres o más días de anticipación (Anexo 16), respecto al proveedor se anticipa a ofrecerle el producto conforme a su frecuencia de compra, el 57% de los entrevistados, están en desacuerdo y el 43% totalmente en desacuerdo (Anexo 17)

D) – PROMOCIÓN

En cuanto a las promociones ofrecidas por los proveedores de camarón, esta investigación se obtuvo información en donde se considera viable realizar compras en línea para obtener un mejor precio, el 73% de los entrevistados están totalmente de acuerdo y el 27% de acuerdo (Anexo 18) Al mismo tiempo considerable importante un programa de recompensa por parte del proveedor, el 75% de los entrevistados, están en totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo (Anexo 19), además que beneficios le gustaría en un programa de lealtad, el 99% de los entrevistados, están en totalmente de acuerdo, beneficios atractivos (económicos) y el 1% en beneficio de acumulación y canje de puntos (Anexo 20) y por ultimo si las promociones recibidas de parte de sus proveedores han sido atractivas, el 83% de los entrevistados, están en totalmente en desacuerdo con las

promociones recibidas, el 14% están desacuerdo, el 2% totalmente de acuerdo y el 1% de acuerdo (Anexo 21)

INTERPRETACIÓN

Producto

El camarón azul tiene el mayor porcentaje de consumo en los restaurantes en la ciudad de Tijuana, Baja California, eso nos hace en cierta manera una ventaja para poder entrar en el mercado porque ya conocen el producto. El consumo de este tipo de producto es semanalmente. Aproximadamente un 50% de los restaurantes compran camarón de mar abierto y con presentación del producto en marqueta.

Precio

Con esta investigación se obtuvo información del precio promedio que tiene el kilo de camarón en el mercado y el costo que la comercializadora del pacífico va a tener un margen de maniobrar el precio de venta para poder ingresar al mercado que no va hacer tarea fácil pero con las ventajas competitivas lograremos posicionarnos. Y la mayoría de los restaurantes mostraron interés si llega un proveedor nuevo con mejor precio verlo como una nueva alternativa de socio comercial.

Plaza

El sesenta por ciento del sector de la venta de camarón está posicionada la pescadería las playas, tiene buen precio y buen servicio en la zona, la competencia nos ayuda a hacer mejores cada día por lo tanto necesitamos personal capacitado, infraestructura y ofrecer un servicio de calidad para poder competir y abrir mercado, también el sesenta y ocho por

ciento realiza compra de contado, se les haría un estudio de crédito para determinar si son sujeto, y entrar como proveedor.

Promoción

Una vez realizado el estudio el noventa y cinco por ciento no está de acuerdo con las promociones otorgadas por sus proveedores, teniendo un área de oportunidad para realizar las estrategias correspondientes y desarrollar promociones a los clientes potenciales para posicionarnos en el mercado y así también el desarrollo e implementación del comercio electrónico siendo una ventaja competitiva

2.2 Distribución y puntos de ventas

La comercializadora de camarón no tendrá intermediarios, ya que comprara directamente el camarón a la compañía que pesca el camarón en altamar, otorgando a la compañía una ventaja competitiva para poder ingresar al mercado de Tijuana.

La compañía realizara la distribución del producto en la ciudad de Tijuana, con unidades de reparto de 3.5 toneladas y de 1 tonelada y con cajas refrigeradas siendo propio el equipo.

El horario de la comercializadora será de las 7:00 am para empezar hacer la ruta de reparto y la carga del producto para que a las 8:00 am salga a entregar los pedidos a los clientes en 24 horas.

Con respecto al punto de venta la comercializadora de camarón estará ubicada en bahía almeja 19832-1 en la colonia Guaycura, Tijuana, Baja California. Se seleccionó esta ubicación por ser un punto estratégico, por tener accesos rápidos a las avenidas principales de la ciudad de Tijuana. Es muy importante tener una buena ubicación del establecimiento

de la compañía para la distribución del producto se realizara de una manera rápida para cumplir los tiempos de entrega pactados con los clientes.

La comercializadora tendrá un centro de distribución para hacer llegar el producto a su cliente comercial. Para poder realizar una compra será a través de los asesores comerciales o por medio comercio electrónico y deberá de tener los documentos fiscales que solicita la administración para que se puedan dar de alta en el sistema para poder realizar la facturación correspondiente.

2.3 Estrategias de Comunicación

Las estrategias de comunicación que se va a utilizar en la Comercializadora del Pacífico S.A. de C.V. será mediante la venta directa (marketing uno a uno)¹ la de tener un trato directo a través de los asesores comerciales con los clientes, cualquier asunto relacionado con las actividades de la compañía será tratado directamente por medio del asesor comercial.

Los clientes tendrán una atención personalizada en donde la comunicación será clara, fluida, concreta y transparente. La comercializadora tendrá un programa de capacitación para sus colaboradores para desarrollar una comunicación efectiva tanto con los clientes, colaboradores, proveedores, etc.

2.4 Fijación y políticas de precios

La determinación del precio de camarón será en base al costo de compra del camarón, el costo del traslado de Topolobampo, Sinaloa a Tijuana, Baja California, más los gastos de administración y por último el margen de utilidad propuesta por la comercializadora.

¹ Marketing uno a uno. Establecer servicios totalmente personalizados Marketing estratégico

La política de precios estará sujeta al volumen de compra de cada uno de los clientes, en donde se aplicará la teoría de la economía de escala, -e.g. a mayor compra menor precio de venta- En donde el margen de utilidad variara entre el 30% hasta el 60%.

Precio por kilogramo de camarón será de \$ 160.00 cuando el 95% de la competencia el precio es mayor a \$ 181.00 según el estudio realizado, dará una ventaja competitiva en precio de venta para ganar mercado.

2.5 Plan de introducción de mercado

La comercializadora realizara una promoción de introducción de mercado, se entregaran marquetas de cinco kilogramos a los clientes potenciales sin costo, para que degusten el producto y al momento de preparar sus platillos se den cuenta de la calidad de los camarones.

Después vendrá la participación del área de ventas, en donde su función será persuadir a los clientes potenciales para lograr posicionar a la empresa como el proveedor de camarón en la región. Esta parte es muy importante, en donde los asesores comerciales deberán de tener las habilidades y herramientas necesarias para lograr captar clientes, para empezar la crear una cartera de clientes.

2.6 Riesgos y oportunidades del mercado

La comercializadora para poder ingresar al mercado de la venta de camarón en Tijuana, Baja California, se enfrentara a algunos riesgos, considerando los más importantes los siguientes:

- a) La experiencia de la competencia por los años establecidos en el sector de la venta de camarón

- b) La lealtad de los clientes a sus proveedores de camarón.
- c) Llegar al punto de equilibrio al tercer mes de operaciones

A pesar de tener riesgos existentes, también se tienen oportunidades, que son las razones por las cuales se está realizando esta plan de negocio para poder determinar si es viable su apertura en la ciudad de Tijuana, a continuación se mencionan las oportunidades más importantes.

- a) Crecimiento del sector gastronómico en la ciudad de Tijuana.
- b) Tener un precio competitivo del camarón para poder ingresar al mercado de Tijuana.
- c) Infraestructura de la compañía para poder competir en el sector.
- d) Personal capacitado.

2.7 Sistema y plan de ventas

La comercializadora de camarón tendrá dos asesores comerciales que estarán cubriendo el mercado de Tijuana, se desarrollaran un programa de visitas para el primer mes de inicio de operaciones para realizar labores de ventas en el sector y persuadirlos para que proporcionen la oportunidad de iniciar una relación comercial.

Los asesores comerciales cuando vayan a realizar su programa de visita, traerán consigo cupones de canje, que consistirá en recibir una marqueta de camarón de 5 kilogramos sin costo, para que los restaurantes de mariscos puedan probar nuestro producto al momento de elaborar sus platillos y puedan comprobar la calidad de los productos.

Para poder otorgar un crédito, los clientes comerciales deberán de seguir rigurosamente el siguiente proceso:

- a) Realizar por lo menos tres compras de contado.
- b) Llenar la solicitud de crédito
- c) Que el volumen de la compra sea superior a \$ 5,000.00 m.n.

3. Servicio

3.1 Especificaciones del producto

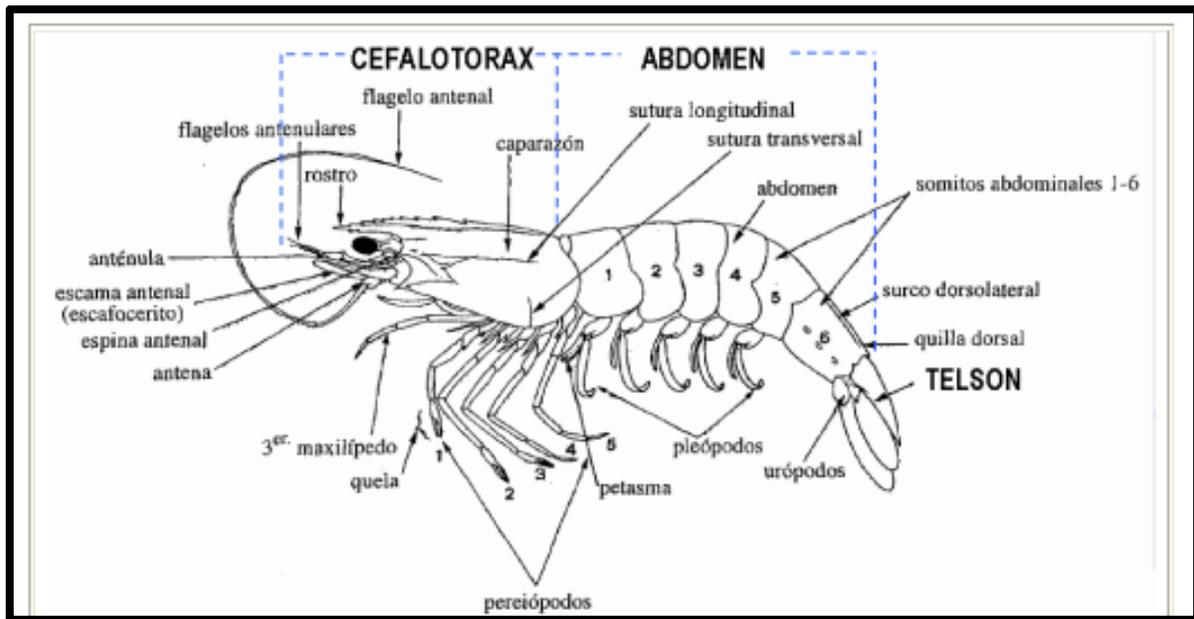
“Como miembros de los crustáceos, los camarones son artrópodos mandibulados con apéndices birrameados articulados, con dos pares de antenas, caparazón, branquias y larva nauplio.” (Conapesca, 2009)

Figura 25 Clasificación Taxonómica del camarón

Nivel Taxonómico	Nombre del grupo
Reino	Animalia
Phyllum	Arthropoda
Subphyllum	Crustacea
Clase	Malacostraca , Latreille, 1806
Subclase	Eumalacostraca , Grobben, 1892
Superorden	Eucarida , Calman, 1904
Orden	Decapoda , Latreille, 1803
Suborden	Dendrobranchiata , Bate, 1888
Infraorden	Caridea
Superfamilia	Penaeoidea , Rafinesque, 1805
Familia	Penaeidae , Rafinesque-Schmaltz, 1815
Género	Farfantepenaeus Litopenaeus Penaeus Trachysalambria

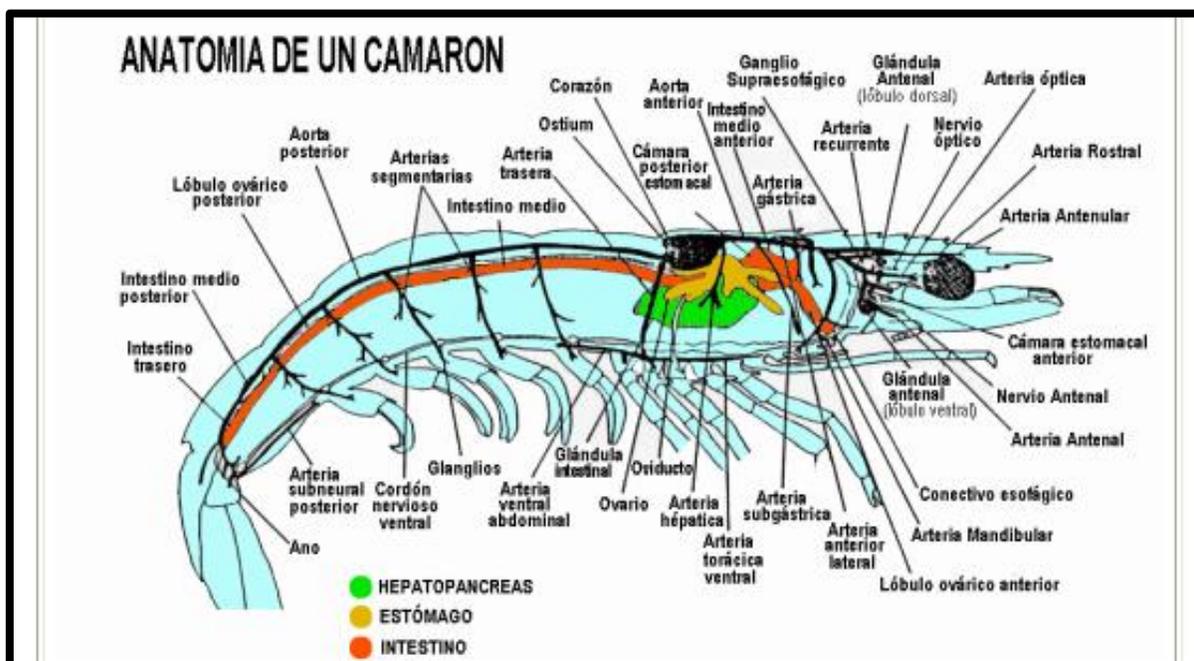
Fuente Conapesca 2009

Figura 26 Morfología externa de camarones peneidos



Fuente Conapesca 2009

Figura 27 Anatomía interna de los camarones peneidos

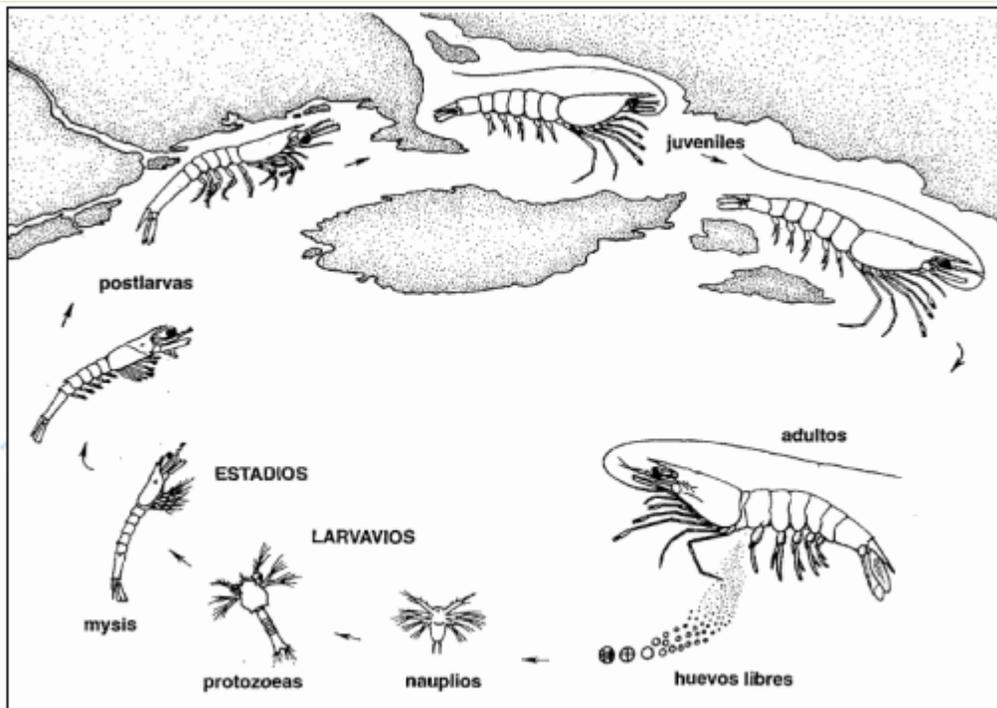


Fuente Conapesca 2009

En el golfo de California del sur de Guaymas y hasta el norte de Mazatlán se encuentra la mayor cantidad de camarón, Estas especies se reproducen casi todo el año, poniendo sus huevecillos en la época cálida entre los meses de Mayo- Septiembre (Fig. 28) .

(Conapesca, 2009)

Figura 28 Ciclo de vida de los camarones peneidos



Fuente Conapesca 2009

3.2 Equipo e instalaciones

La comercializadora tendrá la infraestructura necesaria para poder competir en el mercado de Tijuana, contando con equipos propios y con unas instalaciones, estarán cómodas y contarán con todo lo necesario para que los colaboradores realicen sus actividades diarias.

La compañía realizara una inversión para iniciar operaciones que a continuación se describe:

· Un cuarto frio para el almacenaje del camarón	\$1,000,000.00
· Equipo de cómputo para el área administrativa	\$36,000.00
· Mobiliario de oficina	\$40,000.00
· Equipo de comunicación para todos los colaboradores	\$2,400.00
· Tabletas para el área de ventas	\$16,000.00
· Una unidades de reparto de una tonelada	\$209,400.00
· Caja refrigeradas para las unidades de reparto	\$70,000.00
· Dos unidades Tsuru 2017 para el área de ventas	\$284,200.00
· Unidad sentra 2017 para la gerencia	\$238,500.00
· Montacarga	\$75,000.00
· Pallet	\$2,000.00
· Software SAE	\$35,000.00
· Dos toneladas de camarón	\$240,000.00
· Renta de la bodega	\$20,000.00
TOTAL	\$2,268,500.00

3.3 Manejo de inventarios

El manejo de los inventarios se llevara a cabo a través del software SAP, el almacenista utilizara método de evaluación de inventarios peps, que consiste en dar salida del inventario a los productos que se recibieron primero en el almacén, quedando aquellos productos en inventario que se compraron recientemente.

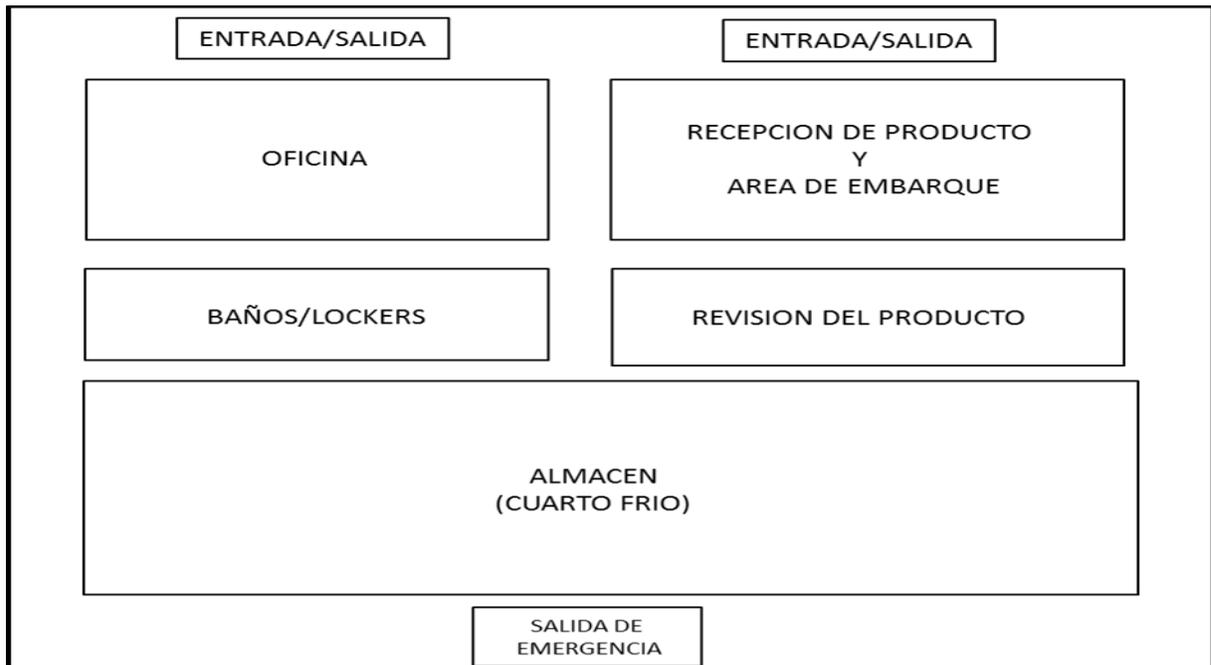
El almacenista realizara inventarios diarios, pasando la información al coordinador administrativo, esto con la finalidad de tener un mejor control con el producto eliminando las posibles diferencias en los inventarios. El coordinador administrativo realizara el inventario una vez a la semana junto con el almacenista para verificar las cantidades del producto.

Un factor muy importante es el cuarto frio, se va estar monitoreando durante toda la jornada laboral del almacenista la temperatura, su rango es de -18 grados centígrados y -24 grados centígrados. Por ser producto perecedero no debe de tener oscilaciones de temperatura amplias el cuarto frio, para mantenerse en buenas condiciones el producto.

3.4 Diseño y distribución de oficina

El centro de distribución estará diseñado con una área oficina; en donde estará el área de ventas y administración, baños, almacén, área de embarque teniendo un ande para carga y descarga de producto, área de revisión de producto. (Fig. 29)

Figura 29 Diseño del local comercial



Fuente Elaboración propia 2016

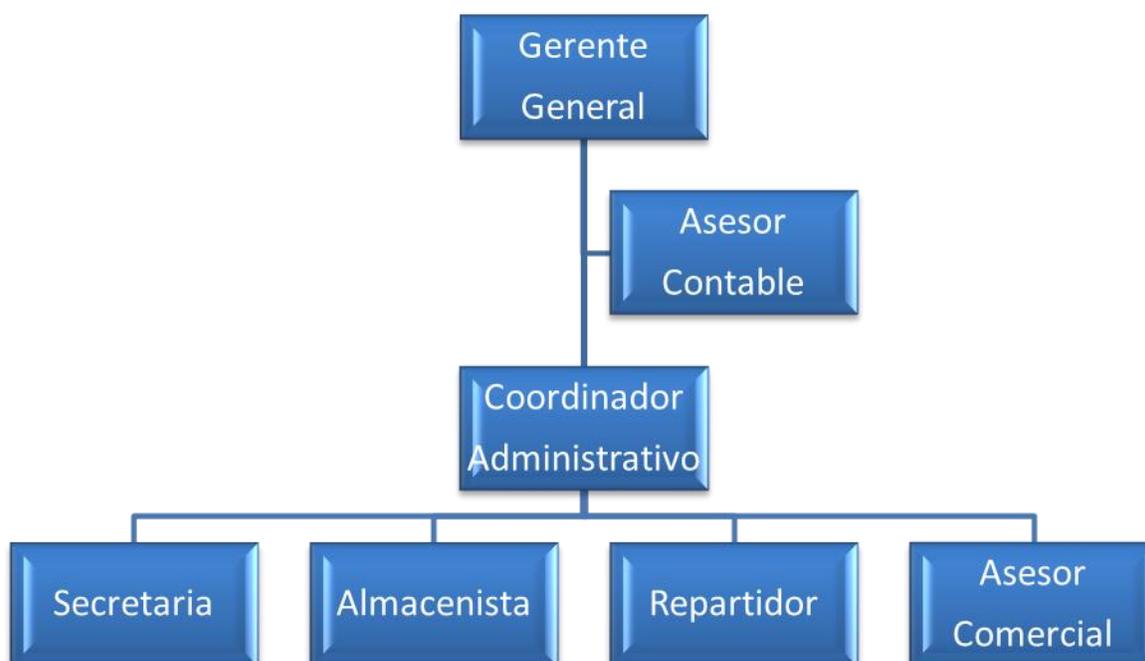
4. ORGANIZACIÓN

4.1 Estructura organizacional

La comercializadora de camarón para que pueda funcionar correctamente requiere de una estructura organizacional, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base a su creación que se convierte y concreta en estrategia.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una compañía o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.(Fig. 30)

Figura 30 Organigrama de la compañía



Fuente Elaboración propia en base Enrique B. Franklin Fincowsky 2014

4.2 Funciones específicas por puesto.

Gerente General

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Gerente General
Nombre del Titular del Puesto:	Flavio Fabián Silva Zavala
Área / Departamento:	Gerencia
Jefe Superior Inmediato:	Propietarios
En caso de ausencia, lo cubre:	Coordinador Administrativo

2. Misión del puesto

Responsable de la compañía, coordinar todos los recursos disponibles de la comercializadora de camarón del pacífico, a través del proceso de administración, para lograr los objetivos establecidos.

3. Funciones del puesto

- Ejercer funciones de representante legal de la compañía.
- Organizar, planear, dirigir y control la operación de la comercializadora de camarón
- Manejar a todo el personal de la compañía.
- Administrar todos los activos de la compañía
- Controlar las finanzas de la compañía.
- Contactar nuevos clientes

Coordinador Administrativo

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Coordinadora Administrativo
Nombre del Titular del Puesto:	Sergio Lerma Soto
Área / Departamento:	Administración/Operación
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General
En caso de ausencia, lo cubre:	Almacenista

2. Misión del puesto

Coordinar y vigilar todas las actividades administrativas de la comercializadora, con la visión, de ser capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la compañía.

Funciones del puesto

- Organizar y controlar el almacén,
- Coordinar al repartidor para que se realicen las entregas a tiempo.
- Encargado de abrir y cerrar las oficinas
- Colaborar con el vendedor.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Controlar la flotilla vehicular
- Comprar todo lo que se requiera para la operación de la compañía.

Asesor de Ventas

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Asesor de Ventas
Nombre del Titular del Puesto:	Ricardo Garza Arriaga
Área / Departamento:	Ventas
Jefe Superior Inmediato:	Coordinador Administrativo
En caso de ausencia, lo cubre:	Gerente General

2. Misión del puesto

Comercializar el producto de la compañía a los clientes de su zona, cumpliendo con las políticas de ventas, en relación al servicio de postventa, resolviendo las incidencias que se presenten, con el fin de lograr los objetivos de ventas y de la calidad del servicio de la comercializadora.

3. Funciones del puesto

- Contactar nuevos clientes
- Reportar sus actividades al gerente general
- Trabajar en coordinación con el gerente general para el logro de los objetivos
- Fomentar una relación cordial con los demás compañeros de la compañía.
- Trabajar en coordinación con el administrativo para los pedidos

Secretaria

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Secretaria
Nombre del Titular del Puesto:	Maribel Pérez Ramírez
Área / Departamento:	Administración
Jefe Superior Inmediato:	Coordinador Administrativo
En caso de ausencia, lo cubre:	Almacenista

2. Misión del puesto

Realizar actividades relacionadas al área administrativa y asistir al coordinador administrativo, con el fin de realizar un desempeño eficiente para el logro de los objetivos de la administración.

3. Funciones del puesto

- Elaborar la Facturación
- Atender las llamadas de los clientes
- Apoyar al coordinador en las actividades que le encomiende.
- Otorgar contra recibos a los proveedores
- Mantener limpia y ordenada la oficina

Repartidor

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Repartidor
Nombre del Titular del Puesto:	Ernesto Maldonado Soto
Área / Departamento:	Administración
Jefe Superior Inmediato:	Coordinador Administrativo
En caso de ausencia, lo cubre:	Almacenista

2. Misión del puesto

Realizar una entrega oportuna y correcta del producto de la comercializadora a nuestros clientes y del resguardo de los documentos de la compañía.

3. Funciones del puesto

- Responsable del equipo de reparto
- Responsable del producto una vez que sea cargado a la unidad.
- Realizar las entregas en tiempo y forma sin retrasos ni producto maltratado
- Estar coordinado con el administrativo para realizar las entregas en el tiempo establecido.
- Fomentar el trabajo en equipo

Almacenista

1. Identificación

Organismo:	Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.
Nombre del Puesto:	Almacenista
Nombre del Titular del Puesto:	Ernesto Maldonado Soto
Área / Departamento:	Almacén
Jefe Superior Inmediato:	Coordinador Administrativo
En caso de ausencia, lo cubre:	Coordinador Administrativo

2. Misión del puesto

Realizar el proceso el procedimiento de almacenamiento y entrega de producto, teniendo como objetivo mantener los niveles de inventarios óptimos garantizando el abastecimiento de los clientes los 365 días del año.

3. Funciones del puesto

- Recibir y revisar producto que ingrese al almacén
- Clasifica y organiza el producto en el almacén.
- Ingresa en el sistema el producto recibido en el almacén
- Elabora inventarios diarios en el almacén
- Responsable del cuarto frio
- Surtir los pedidos de los clientes al repartidor

Asesor Contable

La contabilidad de la compañía será realizada por una compañía externa el primer año y al término de esa relación comercial se evaluará si se continuara trabajando con ellos o se contratara un contador para la compañía para que nosotros llevemos la contabilidad.

4.3 Administración de sueldos y salarios

Administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, su eficiencia personal, a sus necesidades y las posibilidades de la empresa (Reyes, 2009).

Factores para determinar el salario

- El puesto
- La eficiencia
- Las posibilidades de la empresa

La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI) es un organismo público descentralizado creado mediante la reforma a la Fracción VI del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de noviembre de 1962, así como las correspondientes reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo publicadas en el mismo Diario el 31 de diciembre de ese mismo año. (Conasami, 2016)

Tiene como objetivo fundamental cumplir con lo establecido en el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, en el que se le encomienda que, en su carácter de órgano tripartito, lleve a cabo la fijación de los salarios mínimos legales, procurando asegurar la congruencia entre lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con las condiciones económicas y sociales del país, propiciando la equidad y la justicia entre los factores de la producción, en un contexto de respeto a la dignidad del trabajador y su familia. (Conasami, 2016)

De acuerdo con la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2015) “El nuevo salario mínimo que regirá a partir del primero de enero de 2016 es de \$73.04 pesos diarios, dicho salario será aplicable en todo el país.”

El salario mínimo para un chofer de camioneta de carga en general es de \$ 105.50 así lo establece el Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami, 2016)

La comercializadora otorgará un salario a sus repartidores \$6,000.00 pesos brutos al mes.

El salario mínimo para un encargado de almacén es de \$ 96.07 así lo establece el Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami, 2016)

La comercializadora otorgara un salario al almacenista de \$ 8,000.00 pesos brutos al mes.

El salario mínimo para un secretaria es de \$ 110.14 así lo establece la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami, 2016)

La comercializadora otorgara un salario a la secretaria de \$ 5,000.00 pesos brutos al mes.

Misalarario.org está conectado con la red Internacional Wage Indicator y tiene presencia en México desde el año 2006.El proyecto tiene el apoyo del Centro de Investigación Económica, Instituto Tecnológico Autónomo de México – ITAM (Misalarario, 2016)

Al proporcionar información laboral, salarial y orientación profesional, nos aseguramos de que los visitantes estén bien informados sobre empleos, salarios y leyes laborales.

(Misalarario, 2016)

Para la determinación del salario del representante de ventas se tomará en cuenta el rango promedio que se está pagando en México de acuerdo al portal mi salario con una experiencia de 5 años en el área de ventas. Fig. 36

Figura 36 Rango de salario de un representante comercial con 5 años de experiencia



Fuente Mi salario 2016

La comercializadora otorgará un salario base de \$8,000.00 pesos brutos mensuales, con un porcentaje de comisión del 5 % sobre la utilidad de las ventas mensuales realizadas.

Se le asignará un vehículo utilitario para que realice sus actividades, también se le proporcionará una tarjeta de combustible con un monto de \$3,000.00, mensuales, una ipad y un celular.

Para la determinación del salario del gerente general se tomará en cuenta el rango promedio que se está pagando en México de acuerdo al portal mi salario con una experiencia de 5 años en el área de la gerencia. Fig. 37

Figura 37 Rango de salario de un representante comercial con 5 años de experiencia



Fuente Mi salario 2016

La comercializadora otorgará un salario al gerente general de \$ 30,000.00 brutos mensuales, teniendo asignado un vehículo utilitario, una tarjeta de combustible de \$5,000.00 mensuales, una laptop y un celular.

5. FINANZAS.

5.1. Sistema contable de la empresa.

Derivado a las nuevas disposiciones de carácter fiscal que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha promulgado con respecto con llevar y subir la información emanada por los registros contables, por lo cual la Comercializadora como contribuyente que tributa como Régimen General de Ley, está obligado a cumplir con los siguientes requisitos referentes a llevar una Contabilidad Electrónica:

La contabilidad electrónica se refiere a la obligación de llevar los registros y asientos contables a través de medios electrónicos e ingresar de forma mensual su información contable a través de la página de Internet del SAT.

Para dar cumplimiento formal al ingreso mensual de información contable, únicamente se enviará la balanza de comprobación y el catálogo de cuentas con el código agrupador del SAT que permita su interpretación.

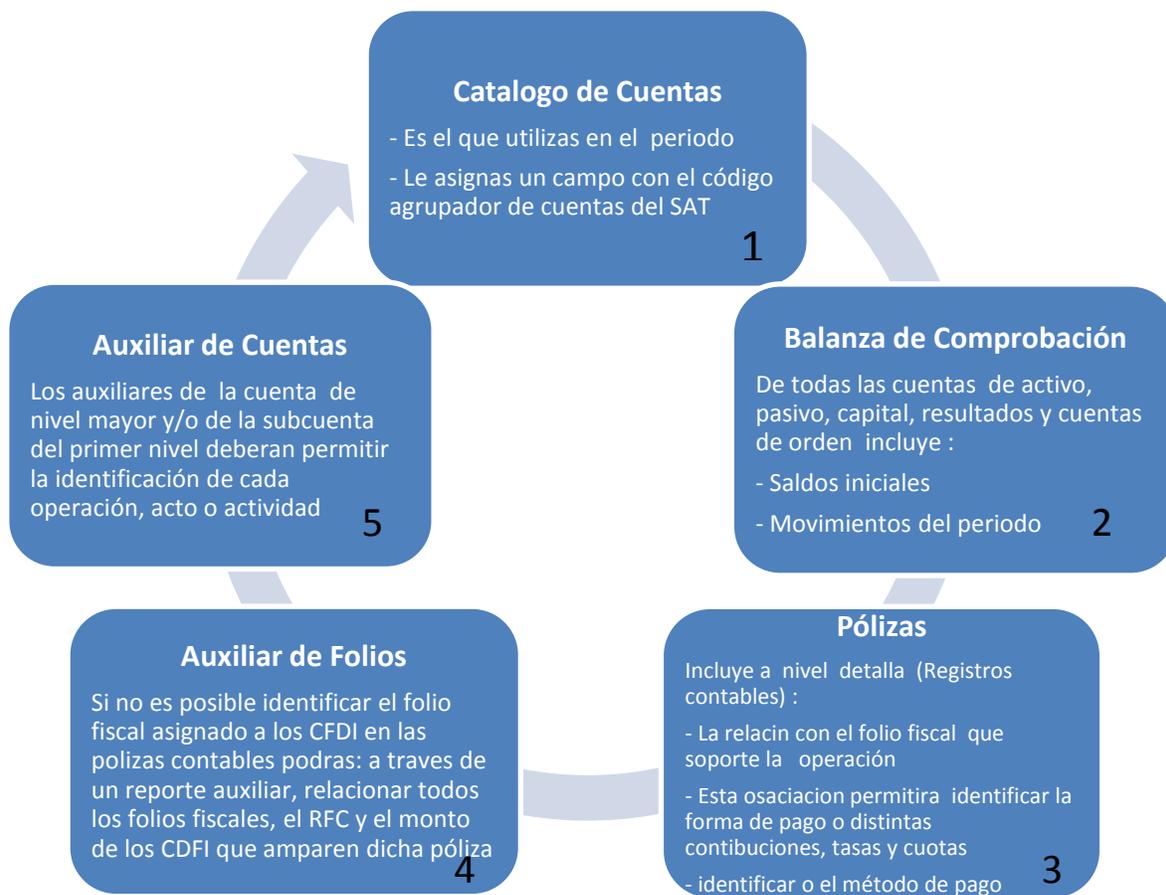
Adicionalmente, se debe tener la posibilidad de generar información electrónica de las pólizas contables y auxiliares para entregarla al SAT, sólo cuando:

- a) El SAT ejerza facultades de comprobación directamente a la empresa.
- b) Se solicite una devolución o realice una compensación de impuestos a favor, como IVA e ISR.

Así mismo tenemos la obligación de emitir facturas electrónicas y enviarles a nuestros clientes el archivo XML y la representación impresa en PDF o en forma física.

Por lo cual en realizó una reunión con el contador de la empresa y los proveedores de los diferentes programas contables, optando por comprarle al proveedor ContPaq en los módulos contables, cheques y facturación, cumpliendo con nuestras necesidades.

Figura 38 Diagrama de flujo del proceso contable



Fuente Elaboración propia 2016

5.2 Estados de Resultados Proyectados

A continuación se presenta la proyección del crecimiento de la empresa en un periodo de 4 años, el cual nos da un mejor panorama de la visión que tenemos con este proyecto, reflejando la viabilidad del negocio, por el momento no ocupamos capital de trabajo de terceros (préstamos bancario) sin embargo no descartamos la posibilidad de hacer uso de ellos a mediano plazo para un mayor crecimiento.

	CONCEPTO	2016	2017	2018	2019
	INGRESOS	4,320,000	4,968,000	5,713,200	6,570,180
menos:	COSTO DE VENTAS	2,160,000	2,484,000	2,856,600	3,285,090
Igual:	UTILIDAD BRUTA	2,160,000	2,484,000	2,856,600	3,285,090
	GASTOS DE OPERACIÓN				
	GTOS. DE ADMINISTRACION				
	SUELDOS ADMINISTRATIVOS				
	<i>GERENTE</i>	360,000	374,400	389,376	404,951
	<i>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</i>	144,000	149,760	155,750	161,980
	<i>SECRETARIA</i>	60,000	62,400	64,896	67,492
	RENTA DE BODEGA	240,000	249,600	259,584	269,967
	INTERNET Y CELULARES	31,800	33,072	34,395	35,771
	PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA	60,000	62,400	64,896	67,492
	DEPRECIACIONES	280,625	280,625	280,625	280,625
	SEGUROS	23,000	23,920	24,877	25,872
	GASTOS DE VENTA				
	SUELDOS OPERATIVOS				
	<i>ASESOR DE VENTAS</i>	144,000	149,760	155,750	161,980
	<i>REPARTIDOR</i>	72,000	74,880	77,875	80,990
	<i>ALMACENISTA</i>	96,000	99,840	103,834	107,987
	COMBUSTIBLE	156,000	162,240	168,730	175,479
Menos:	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	1,667,425	1,722,897	1,780,588	1,840,586
Igual:	UTILIDAD DE OPERACIÓN	492,575	761,103	1,076,012	1,444,504
Menos:	ISR ANUAL	147,773	228,331	322,804	433,351
	Utilidad neta del ejercicio	344,803	532,772	753,208	1,011,153

5.3. Estados de Situación Financiera Proyectados.

A continuación se presenta la proyección del crecimiento de la empresa en un periodo de 4 años, el cual nos da un mejor panorama de la visión que tenemos con este proyecto, reflejando la viabilidad del negocio, por el momento no ocupamos capital de trabajo de terceros (préstamos bancario) sin embargo no descartamos la posibilidad de hacer uso de ellos a mediano plazo para un mayor crecimiento

	2016	2017	2018	2019
ACTIVO:				
BANCOS	110,000	650,000	850,000	1,650,000
INVENTARIOS	1,160,000	1,084,000	1,856,600	2,305,090
ACTIVO FIJO	2,034,100	1,753,475	1,472,850	1,192,225
Cuarto frio	1,000,000			
Equipo de cómputo	36,000			
Mobiliario de oficina	40,000			
Equipo de comunicación	25,000			
Tabletas	16,000			
Unidades de reparto	209,400			
Caja refrigeradas para las unidades de reparto	70,000			
Unidad Tsuru 2017	142,100			
Unidad Tsuru 2017	142,100			
Unidad Sentra 2017	238,500			
Montacarga	75,000			
Pallet	5,000			
Software SAE	35,000			
DEPRECIACIONES	- 280,625	- 280,625	- 280,625	- 280,625
TOTAL ACTIVO:	3,023,475	3,206,850	3,898,825	4,866,690
PASIVO:				
PROVEEDORES	418,001	93,575	47,142	34,154
ACREEDORES	76,572	51,600	36,800	6,500
TOTAL PASIVO:	494,573	145,175.40	83,941.92	40,654.39

CAPITAL CONTABLE:

CAPITAL SOCIAL FIJO	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
CAPITAL SOCIAL VARIABLE	2,034,100.00	2,034,100.00	2,034,100.00	2,034,100.00
UTILIDADES (PERDIDAS) ACUMULADAS	-	344,803	877,575	1,630,783
UTILIDAD DEL AÑO	344,803	532,772	753,208	1,011,153
SUMA CAPITAL CONTABLE:	2,528,903.00	3,061,674.60	3,814,883.08	4,826,035.61
TOTAL PASIVO Y CAPITAL:	3,023,475.00	3,206,850.00	3,898,825.00	4,866,690.00

5.4. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

- a) Ingresos anuales con un incremento del 15%, esta proyección se realizó basado en la incursión en los mercados nacionales y extranjero a mediano y largo plazo.
- b) Costo de Venta con un incremento anual del 15%, en este concepto solo se consideró para la proyección el costo del producto.
- c) Inflación anual del 4% se considera en la proyección de los gastos para la realización de los estados financieros proyectado.
- d) Pronóstico de Venta, se realizan reuniones con el departamento de venta donde se efectuó una proyección anual por el departamento de ventas, así como el seguimiento en el cumplimiento semanal de 2,000 kilos mensuales a colocar en el mercado regional.

Debido al sistema de compras que nuestra empresa tiene implementado para soportar el precio otorgado a los clientes por todo el año, el cual consiste en realizar compra adelantas al proveedor, es decir aseguramos el precio y el suministro al realizar las compras de todo el año, la otra ventaja la cual es clave en nuestro

modelo de negocio es debido a que no tenemos costo del almacenaje ya que nuestro proveedor absorbe el costo del mismo.

Para sostener los precios otorgados a los clientes, la venta se realiza de contado, con la finalidad de asegurar el flujo de la empresa y la promesa comercial con el cliente. Este modelo de negocio se va a utilizar en los ejercicios posteriores para cumplir con la proyección de ventas.

- e) Almacenaje del inventario, dentro del contrato estipulado con el proveedor se encuentra una clausula donde se estipula que el costo del almacenaje lo absorbe el proveedor.
- f) Indicador DUPONT, el cual mide la rentabilidad del Capital Contable y se determina Margen Neto (x) Rotación de Activos (x) Apalancamiento.

$$\text{DUPONT} = (\text{UN}/\text{VN}) * (\text{VN}/\text{AT}) * (\text{AT}/\text{CC})$$

$$\text{DUPONT} = (344,803/4,320,000) * (4,320,000/3,023,475) * (3,023,475/2,528,903)$$

$$\text{DUPONT} = 13.6\%$$

- g) Punto de Equilibrio, los costos fijos son los siguientes

COSTOS FIJOS	IMPORTE
Gerente	\$360,000.00
Coordinador administrativo	\$144,000.00
Secretaria	\$60,000.00
Repartidor	\$72,000.00
Almacenista	\$96,000.00
Renta de bodega	\$240,000.00
Internet y celulares	\$31,800.00
Depreciación	\$195,650.00
Seguro	\$23,000.00
Total	\$1,222,450.00

Formula punto de equilibrio

$$X = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$X = \frac{1,222,450.00}{1 - \frac{2,460,000.00}{4,320,000.00}}$$

$$IPE = \$2,146,909.02$$

h) Margen de Utilidad Neta, Indica el margen neto que se obtiene por cada peso vendido.

Utilidad Neta / Ventas Netas

$$MUN = \$ 344,804.00 / \$ 4,320,000.00$$

$$MUN = 0.079$$

i) Rentabilidad sobre inversión, Mide la rentabilidad sobre el activo

Utilidad Neta / Activo Total

$$\$ 344,804.00 / \$ 4,023,475.00$$

$$R = 0.086$$

j) Rentabilidad sobre capital contable:

Utilidad Neta / Capital Contable

\$ 344,804.00 / \$ 2,528,903.00

13.6%

k) Tasa Interna de Retorno

Año	Flujo de Efectivo		
0	-\$ 2,184,100.00		
1	\$ 492,575.00	r=	15%
2	\$ 761,103.00	VNA (VP)	\$2,537,224.36
3	\$ 1,076,012.12	NPV	\$353,124.36
4	\$ 1,444,503.60	"TIR="	21.49%

Año	Flujo de Efectivo	Formula	Importe
0	-\$ 2,184,100.00		
1	\$ 492,575.00	r=	15%
2	\$ 761,103.00	VNA (VP)	\$2,537,224.36
3	\$ 1,076,012.12	NPV	\$353,124.36
4	\$ 1,444,503.60	"TIR="	21.49%

5.5. Sistema de financiamiento.

a) Por el momento la empresa no ha necesitado un financiamiento externo (Sistema Financiero) sin embargo no se descarta la posibilidad de hacer uso en un futuro.

b) Se tiene estipulado en los estatutos de la empresa que no se realizará retiros de accionistas o entrega de dividendos derivadas de las utilidades generadas en el año, por lo que toda utilidad será reinvertida en un fondo de financiamiento sin considerarse una aportación al capital.

6. ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN

LEGALMENTE

6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa

El proceso de alta de la Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V. se optó por una Sociedad Anónima de Capital Variable debido a las necesidades y cualidades que nos ofrece dicha sociedad mercantil ya que se destaca por encima de otras, por los beneficios a los socios (personas físicas o morales, nacionales o extranjeras) y cada uno es representado por el monto de la aportación que realiza para integrar el capital social. Entre más capital se aporte, mayor representación y número de votos se tiene. Su responsabilidad siempre estará limitada al pago de nuestras aportaciones, no regulamos por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por aportaciones de los accionistas que pueden ser en dinero o bienes, las cuales reciben el nombre de acciones.

Expedimos documentos que son títulos negociables, es decir, que podemos comprar, vender o utilizar para garantizar obligaciones. Contienen:

- El nombre o denominación o razón social, la nacionalidad y domicilio del accionista.
- La denominación o razón social, domicilio y duración de la sociedad.

- La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
- El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.
- La parte de la acción que ya ha sido pagada.
- La serie y número de la acción.
- La firma de los administradores.
- Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al dueño de la acción, y en su caso, las limitaciones al derecho de voto.

Así mismo se registró la sociedad en el Registro Público de la Propiedad y Comercio de la localidad, tenemos impresos los títulos de acciones y contamos con el libro de Registro de Accionistas.

Tenemos dentro de la sociedad al órgano supremo denominado Asamblea de Accionistas reuniéndose en el domicilio de la sociedad, toda decisión o acuerdo tomado por la asamblea se documenta en un acta de asamblea firmada por los accionistas dichos documentos pueden ser ordinaria y extraordinaria estos últimos pueden ser elevado a escritura pública o póliza por un fedatario público, contamos ya con los formatos de las mismas.

6.2 Tramites de apertura

Permiso de la Secretaría de economía

— Para la constitución de COMERCIALIZADORA DE CAMARON DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., se obtuvo de la Secretaría de Economía la autorización correspondiente,

según permiso No. , Expediente No. , de fecha, que Yo, el Notario, doy fe tenerlo a la vista, lo agrego al apéndice de mi protocolo, con el número correspondiente a esta acta, y transcribo a la letra como sigue

GENERALES

— Los comparecientes manifiestan por sus generales las siguientes:

— a).- El señor Flavio Fabián Silva Zavala, ser mexicano, por nacimiento, originario de la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa, mayor de edad, soltero, Licenciado en Administración de Empresas, con domicilio en Cerrada Neblina 21250, con Registro Federal de Contribuyentes No. 9876543210

— b).- La señora Antonia Zavala Cota, ser mexicana, por nacimiento, originaria de Los Mochis, Ahome, Sinaloa, casada, empresaria , con domicilio en Francisco Madero 1012 Poniente, con Registro Federal de Contribuyentes número 1234567890.

Yo, el notario Gerardo romero Melgar, doy fe en todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastara que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran clausula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.

En los poderes generales para administrar bienes, bastara expresar que se dan con ese carácter, para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.

En los poderes generales, para ejercer actos de dominio, bastara que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.

Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignaran las limitaciones, o los poderes serán especiales.

Permisos del municipio Tijuana

El H. Ayuntamiento de Tijuana cuenta con un reglamento del sistema de apertura de empresas del municipio de Tijuana, Baja California. En su artículo 40 establece el aviso de apertura inmediata es un programa de mejora regulatoria implementado por la administración municipal que tiene por objeto el otorgamiento de permisos de operación por 90 días para empresas que estén por iniciar aperturas en un predio que cuente con dictamen factible de uso de suelo para actividades comerciales y que además cumpla con los requisitos señalados en el artículo 43 del presente reglamento.

Artículo 43 Las empresas interesadas en obtener el aviso de apertura inmediata deberá de llenar el formato electrónico disponible en el portal del programa y adjuntar en formato digital la siguiente documentación:

- a) Identificación oficial vigente, que puede consistir en credencial para votar
- b) Para personas morales copia certificada del acta constitutiva de la moral, así como el poder notarial que acredite la representación legal.
- c) Escritura pública, contrato de arrendamiento vigente donde se pretende establecer la compañía.
- d) Cuando el solicitante sea propietario del predio, recibo oficial de pago del impuesto predial del inmueble donde se pretende establecer la compañía.

- e) Fotografías del interior y del exterior del inmueble, abarcando predios colindantes, estacionamiento, sanitario, en las que sean visibles el botiquín, extinguidores y señalamientos preventivos.
- f) Carta compromiso mediante el cual el propietario de la empresa se compromete a tramitar la licencia de operación mercantil durante la vigencia del aviso de apertura inmediata, y
- g) Pago del derecho que corresponda de conformidad con la ley de ingresos del Municipio de Tijuana, Baja California, del ejercicio fiscal correspondiente

6.3 Trámites fiscales

A continuación se menciona el proceso y los requisitos que fueron necesarios para dar de alta a la empresa “Comercializadora de Camarón del Pacífico, S.A. de C.V.” como una Persona Moral que tributa en el Régimen General de Ley.

1. El Lic. Flavio Fabián Silva Zavala representante legal de la Comercializadora cuenta con certificado de Firma Electrónica Avanzada "Fiel" vigente, como persona física, la cual es necesario para diversos procesos con el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

2. Se realizó una cita a través del Portal del SAT [www. sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

3. Posteriormente el Representante Legal llevó el día de su cita lo siguiente:

- Dispositivo de almacenamiento (USB o disco compacto) con el archivo de requerimiento (extensión *.req) generado con la aplicación SOLCEDI.

- Formato FE: Solicitud de certificado de Firma Electrónica Avanzada, lleno e impreso por ambos lados en una sola hoja y firmado con tinta azul. Este formato se descarga del portal del SAT y se entrega por duplicado.

- Copia certificada de los siguientes documentos:

Poder general del representante legal para actos de dominio y/o de administración.

- Acta constitutiva de la persona moral solicitante.

- Original o copia certificada de Identificación oficial del representante legal de la persona moral solicitante (credencial para votar, pasaporte vigente, cédula profesional, cartilla del servicio militar o credencial emitida por los gobiernos federal, estatal o municipal que cuente con la fotografía y firma del titular).

Los documentos antes mencionados fueron presentados en copia certificada para la obtención del certificado de Fiel, legibles y no presentar tachaduras ni enmendaduras, los cuales fueron recibidos para efectos de dicho trámite.

Las Obligaciones fiscales

i. Inscripción o alta en el Registro Federal de Contribuyentes.

ii. Expedir comprobantes fiscales.

iii. Llevar contabilidad.

iv. Presentar declaraciones y pagos mensuales y Declaración Anual.

v. Presentar la Declaración Informativa de Operaciones con Terceros.

vi. Presentar Declaraciones informativas anuales.

vii. Otras obligaciones:

a) Efectuar retenciones del impuesto sobre la renta cuando paguemos sueldos o salarios a trabajadores, hagamos pagos a personas físicas que presten servicios profesionales independientes o a las que le concedan el uso o goce temporal de bienes inmuebles a la Comercializadora.

b) Efectuar retenciones en su caso, del impuesto al valor agregado cuando realicemos pagos a personas físicas que presten a la Comercializadora servicios profesionales independientes o le concedan el uso o goce temporal de bienes inmuebles.

c) Expedir constancias de retenciones a los trabajadores o a las personas físicas a las que se le haya efectuado retenciones del impuesto sobre la renta, al valor agregado.

d) Formular un Estado de Posición Financiera (Balance General) y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio.

e) Determinar en la Declaración Anual la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).

f) Llevar control de inventarios de mercancías.

g) Presentar al SAT aviso de los préstamos, aportaciones para futuros aumentos de capital que se reciban en efectivo, en moneda nacional o extranjera mayores a 600,000 pesos, dentro de los 15 días posteriores a que recibas las cantidades en el formato electrónico.

viii. Mantener actualizados sus datos en el Registro Federal de Contribuyentes.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el plan de negocios de la Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V. para determinar si es factible su apertura en la ciudad de Tijuana, Baja California.

El monto de la inversión de \$ 2,268,000.00 m.n. es suficiente para iniciar operaciones de la Comercializadora de Camarón, en donde se va adquirir un cuarto frio, unidades de reparto refrigeradas, equipos de oficina, etc. Y un punto muy importante es que el monto de la inversión será de los recursos propios de los accionistas, la compañía hará la apertura sin tener deuda.

En el estudio de mercado se realizó a 81 restaurantes (muestra) de los 257 restaurantes de mariscos que se encuentran en Tijuana. En donde el 43% consume camarón azul, que es el tipo de camarón que estará ofreciendo la comercializadora, beneficiando en cierto punto, porque ya están consumiendo el camarón azul. Los restauranteros comentaron que estarían dispuestos de cambiar de proveedor si les ofrecieran producto de calidad, disponibilidad del producto y crédito.

En cuanto al estudio financiero, el punto de equilibrio es de \$ 2,146,909.02 que se alcanzara el primer año de operaciones al tener proyectadas unas ventas anuales de \$ 4,320,000.00 y teniendo una utilidad neta ese mismo año de \$ 344,803.00 y unas proyecciones para el 2019 de \$ 1,011,153.00 de utilidad neta. La tasa interna de retorno de 21.49% siendo un buen porcentaje para los accionistas.

De acuerdo con todo el análisis realizado en el plan de negocios de la Comercializadora de Camarón del Pacífico SA de CV es factible la apertura de la compañía en la ciudad de Tijuana. Se tiene un mercado gastronómico en crecimiento con la apertura de nuevos restaurantes en la región en donde se pueden captar clientes para posicionarse en el sector.

La compañía contara con la infraestructura para tener la capacidad para poder competir con las otras comercializadoras, y con el inventario suficiente para poder abastecer a sus clientes en cualquier temporada del año.

Recomendaciones

Se tiene algunas recomendaciones a la Comercializadora de Camarón del Pacífico S.A. de C.V.

Cuando la comercializadora se encuentre posicionada en el mercado de restaurantes de mariscos, puede entrar a otros nichos de mercados como los restaurantes de comida china, los restaurantes de comida japonesa, etc.

El contrato de arrendamiento del centro de distribución que sea firmado en pesos y no en dólares como se acostumbra en la región

Entrar a otras ciudades de Baja California Mexicali, Tecate, Ensenada y Rosarito para ofrecer el camarón de la comercializadora

En un futuro a mediano plazo, ver la oportunidad de negocio para exportar el camarón a California, Estados Unidos, con el tipo de cambio del dólar frente al peso, es benéfico para el exportador.

Los accionistas cuentan con recursos económicos para invertir en la comercializadora y evitar pedir financiamientos externos

ANEXOS

Anexo 1

Centro de Enseñanza Técnica y Superior
Campus Tijuana

Estadística Descriptiva asistida por computadora

Determinación del tamaño de muestra mediante el parámetro proporción

Nivel III

Paso 1. Anota el tamaño de la población.

N= 257

Paso 2. Selecciona un nivel de confianza, escoge el valor correspondiente de Z y anótalo en la celda.

Nivel de confianza	Valor de Z
95%	1.96
99%	2.58

Z= 1.96

Paso 3 Anota el porcentaje de error deseado (no mayor a 0,20) .

e= 0.1

Paso 4. Anota el valor de la propoción con la que deseas trabajar

p= 0.8

Paso 5. Identifica el tamaño de muestra

n= 49.75865

Paso 6. Ajusta el tamaño de muestra al digito entero inmediato superior

n= 81

Anexo 2

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

Folio:

Objetivo del estudio: La presente encuesta es parte de un estudio para fines académicos, toda la información recabada será manejada de forma confidencial.

I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre Restaurante	
Domicilio	
Puesto entrevistado	
Número de empleados	

Instrucciones: Por favor lea atentamente, se le solicita contestar las siguientes preguntas de manera objetiva subrayando la respuesta que corresponde a su empresa

II. PRODUCTO

1. ¿Qué tipo de camarón ofrece en su restaurante?

- a) Camarón café b) Camarón azul c) Camarón blanco d) Camarón rojo

2. El camarón que usted ofrece es procedente de:

- a) Mar abierto b) Granja c) Bahía d) No sabe

3. ¿En qué presentación le surten el camarón?

- a) Marqueta b) A granel en caja c) A granel en bolsa d) Otros especificar

4. ¿Aproximadamente cuantos kilos de camarón consume a la semana?

- a) 1-100 kilos b) 101-300kilos c) 301-500 kilos d) Más de 500 kilos

5. Su proveedor le ofrece cambio de producto, cuando usted considera que el camarón que recibió, no reúne los estándares de calidad establecidos por la empresa

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

6. ¿Cuándo su proveedor le surte un pedido de camarón, todos los camarones que recibe son del mismo tamaño y la misma calidad?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

III. PRECIO

7. Considera que el precio de camarón que ofrece su proveedor es competitivo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

8. ¿Cuál es el rango de precio de compra de camarón numero 14 (14 camarones por libra)

- a) \$120.00 a \$140.00 por kilo b) \$ 141.00 a \$ 160.00 por kilo c) \$ 161.00 a \$180.00 por kilo d) Más de \$ 180.00 por kilo

9 – Para ser una opción de proveedor, es atractivo un 10% menos de precio de su actual proveedor

- a) No aplica b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

10- Si le ofrecen camarón a menor precio de su actual proveedor qué pensaría

- a) Es de contrabando b) No es fresco c) No es de calidad d) Proveedor tiene buen precio

IV. PLAZA

11. ¿Cuál es su principal proveedor de este producto?

- a) El pescador b) La playa c) Sonora querida d) Otro especificar:

12. ¿Cómo considera el servicio que le proporciona su proveedor de camarón?

- a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente

13. ¿Mencione de las siguientes características cual es de mayor importancia para su decisión de selección de proveedor de camarón? Siendo el 1 el de mayor importancia y el 5 el de menor

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Servicio					
Crédito					
Ubicación					
Tiempo de entrega					
Otro					

14. ¿Si su proveedor le otorga crédito ¿cuantos días de crédito le da de plazo para pagar? Colocar una X en el periodo de crédito

/ ____ / ____ / ____ / ____ / ____ días
 0 7 15 30 45 +45

15. ¿Con cuanta anticipación realiza el pedido para ser surtido?

- a) El mismo día b) Un día antes c) Dos días antes d) Tres o más días

16. Selecciona la manera más frecuente de como realiza su pedido, marque con una “x” la(s) opción(es) seleccionada,

Envío orden de compra	
Llamada por teléfono	
Representante de ventas	
Medio de redes sociales	
Otro especifique	

17. Su proveedor se anticipa a ofrecerle el producto conforme a su frecuencia de compra

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

V. PROMOCIÓN

18. ¿Seleccione la manera más frecuente de como su proveedor ofrece algún descuento en base a? selecciona con una “x” la opción seleccionada, podrá seleccionar más de una

Temporada	
Frecuencia de compra	
Volumen de compra	
Otro especifique	

19. Considera viable realizar compras en línea para obtener mejores descuentos

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

20. Considera importante que su proveedor le ofrezca un programa de recompensa

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

21. ¿Qué beneficio sería el más conveniente para usted dentro de un programa de lealtad?

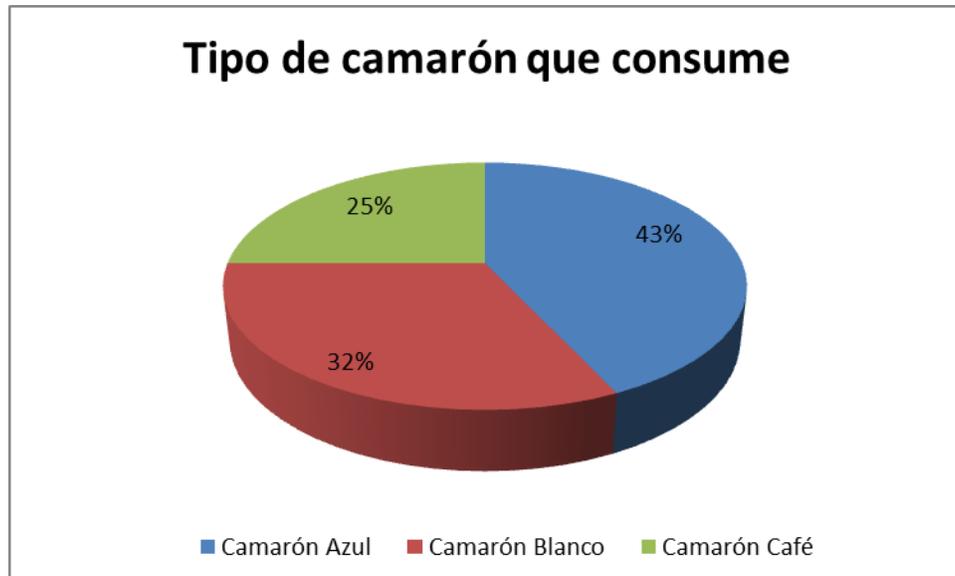
- a) Beneficios atractivos (beneficios económicos) b) Beneficios resultantes de alianzas con terceros
c) Beneficios no económicos (reconocimiento, proyección de imagen)d) Acumulación y canjes de puntos

22. Las promociones que le ha proporcionado su proveedor de camarón, considera que han sido atractivas a usted como cliente

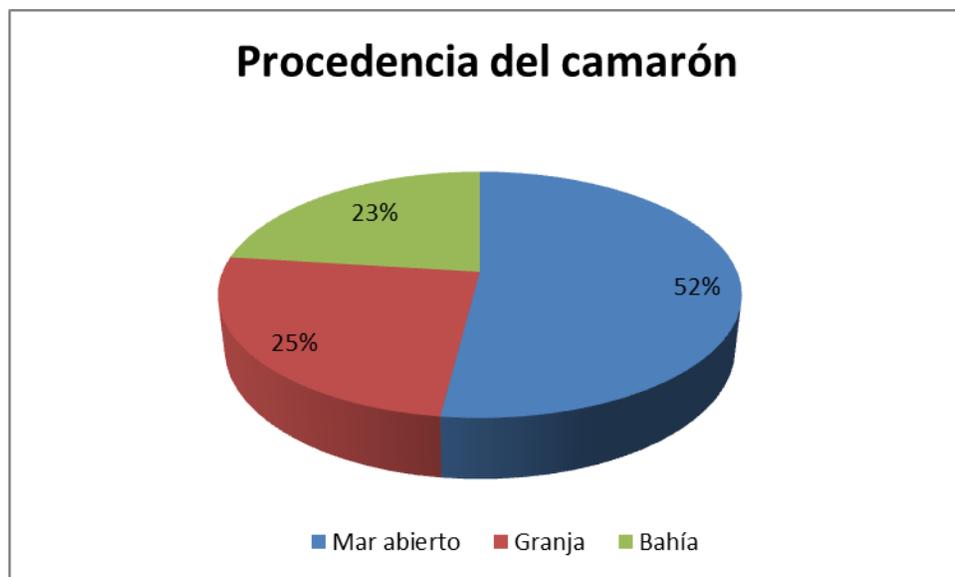
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo

Le agradezco por recibirme en sus instalaciones y haber otorgado unos minutos de su tiempo para contestar el cuestionario y muchas gracias por su colaboración.

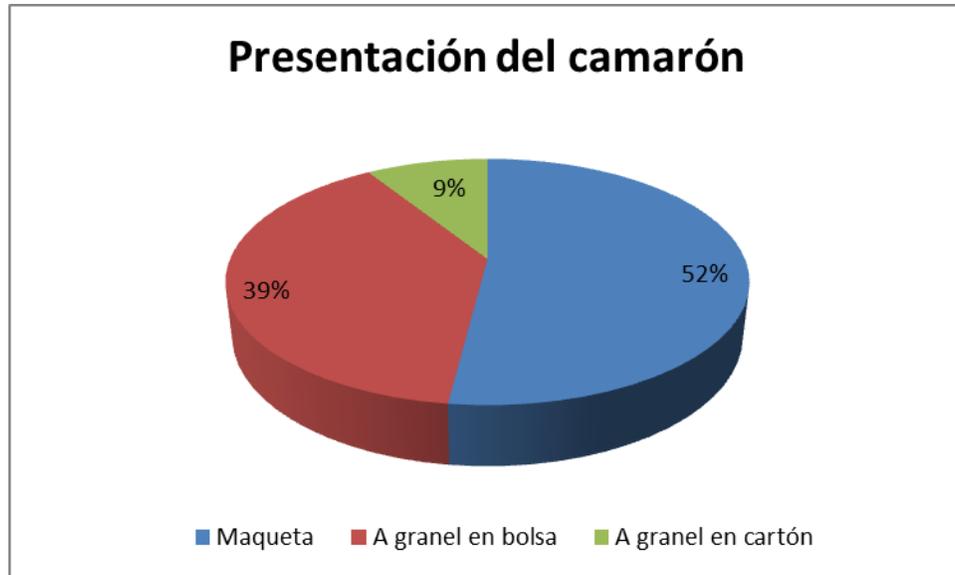
Anexo 3



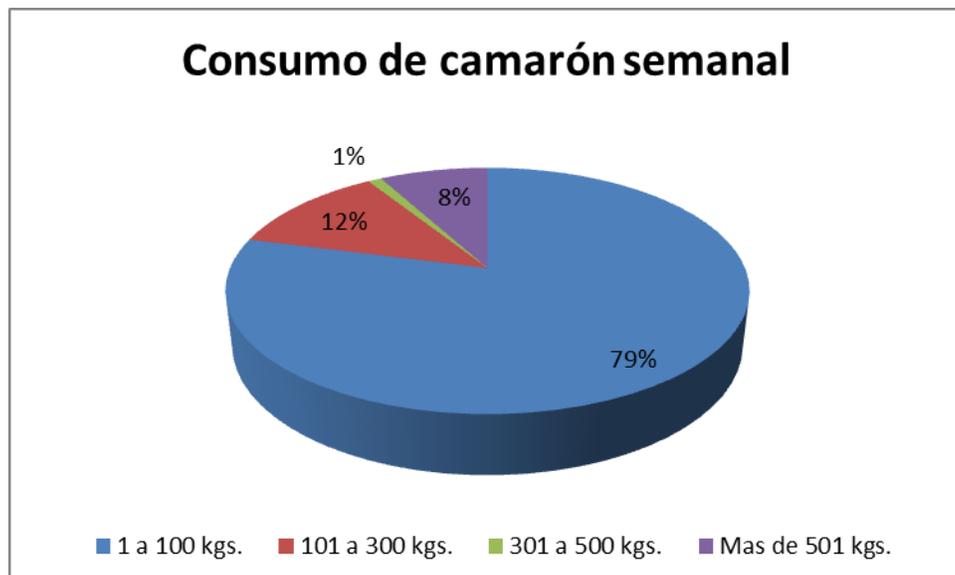
Anexo 4



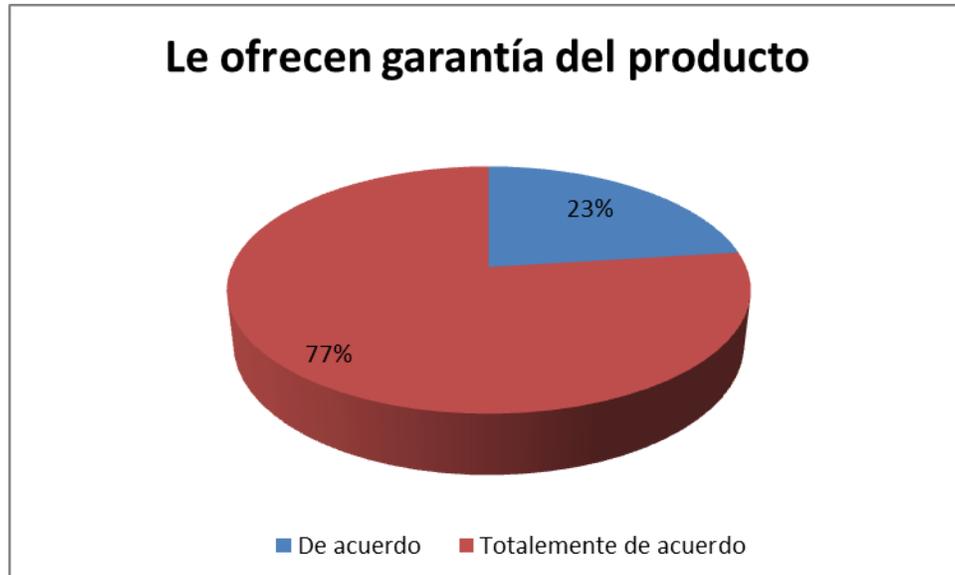
Anexo 5



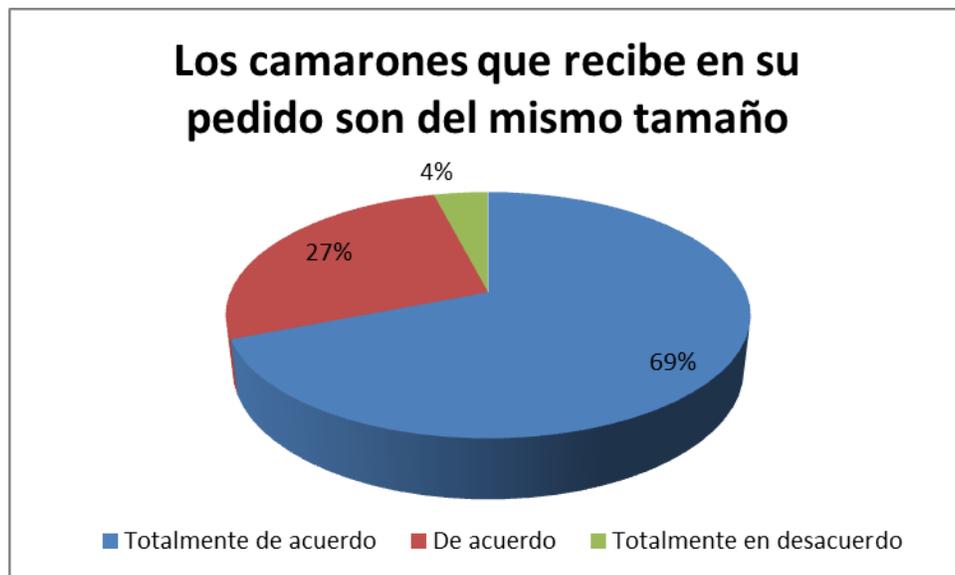
Anexo 6



Anexo 7



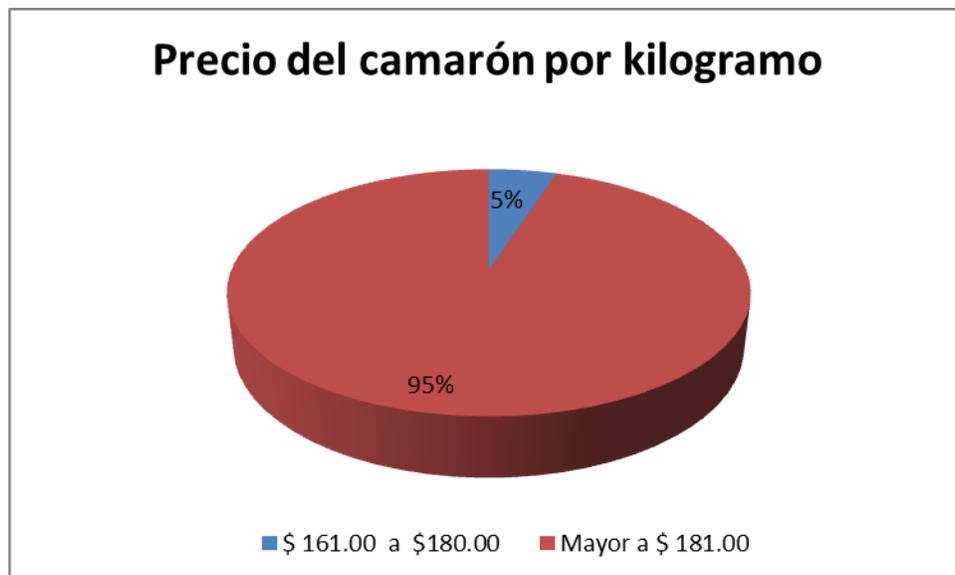
Anexo 8



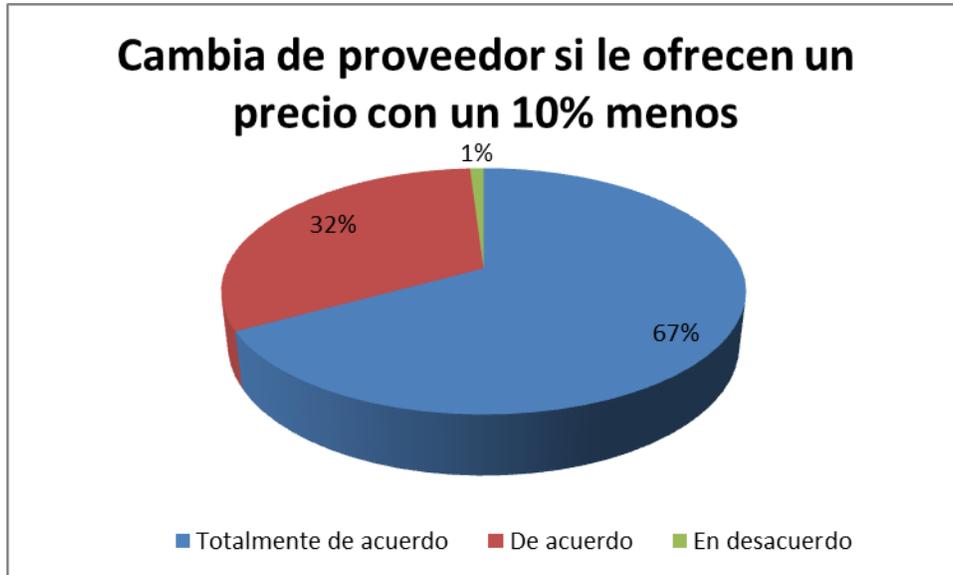
Anexo 9



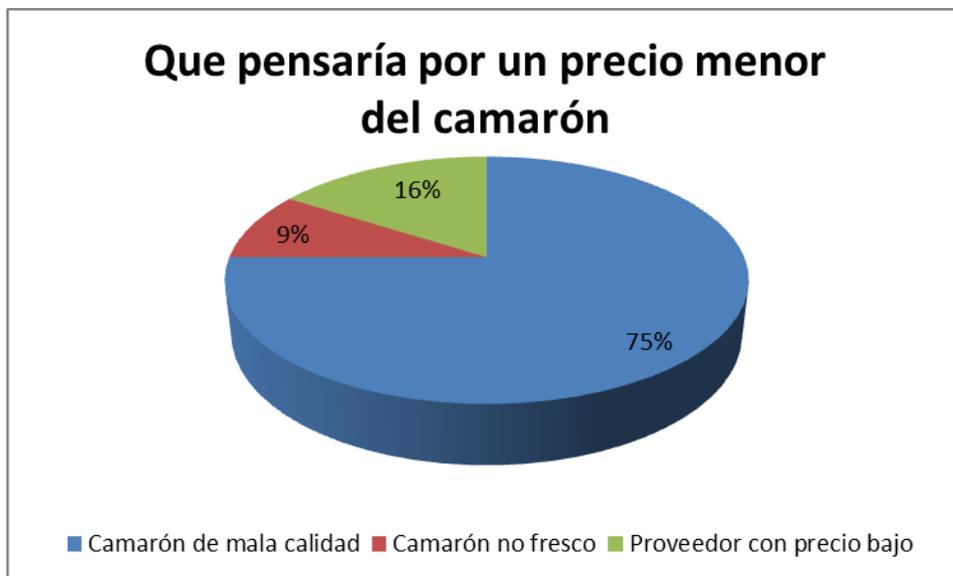
Anexo 10



Anexo 11



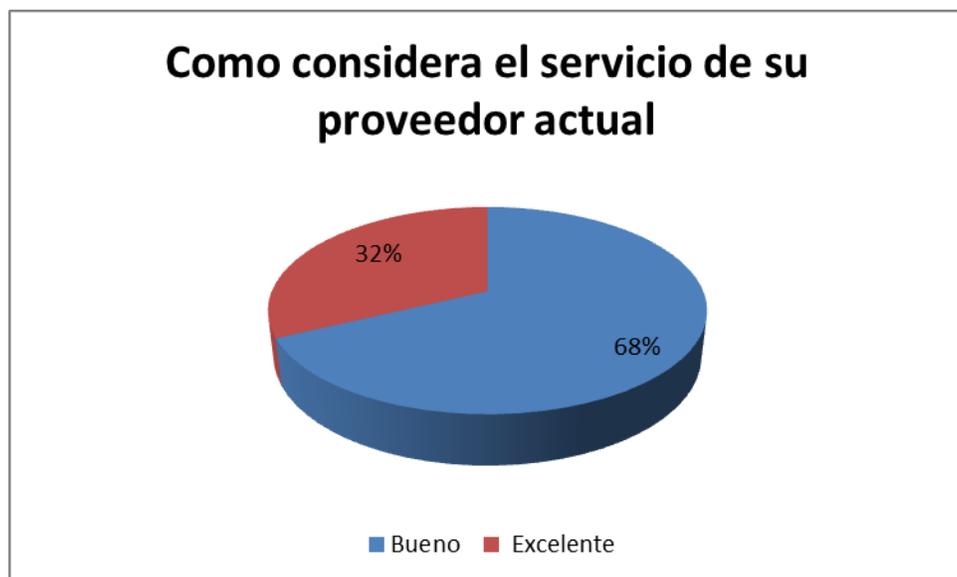
Anexo 12



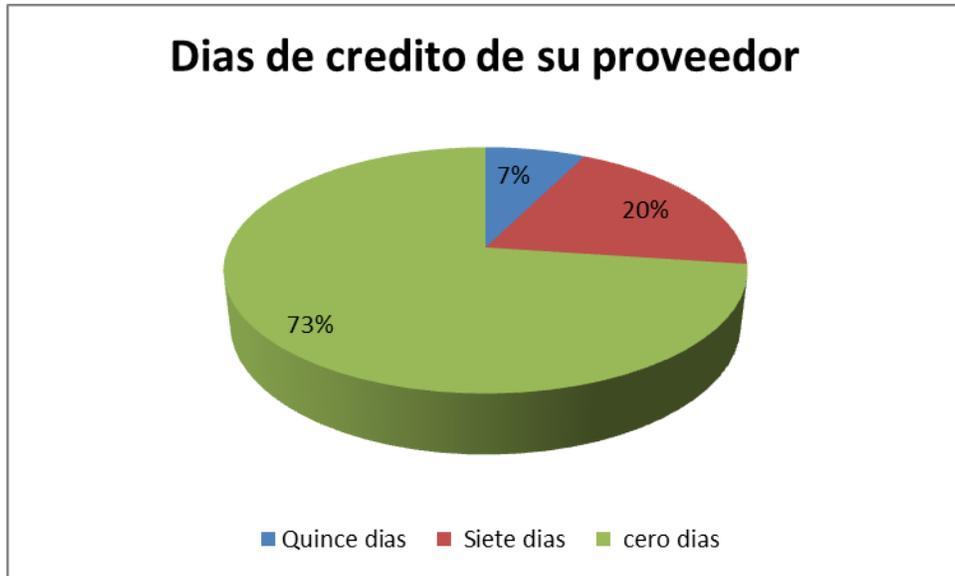
Anexo 13



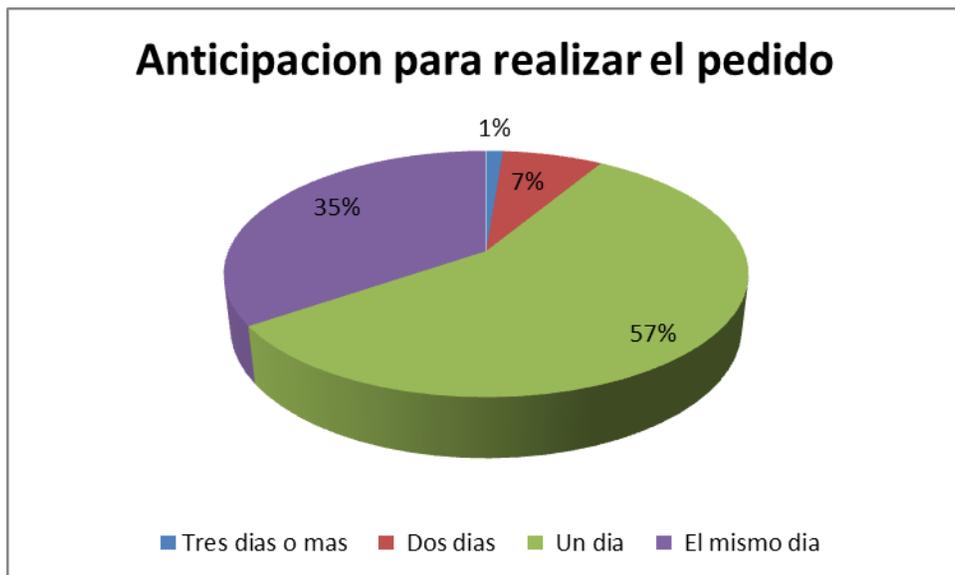
Anexo 14



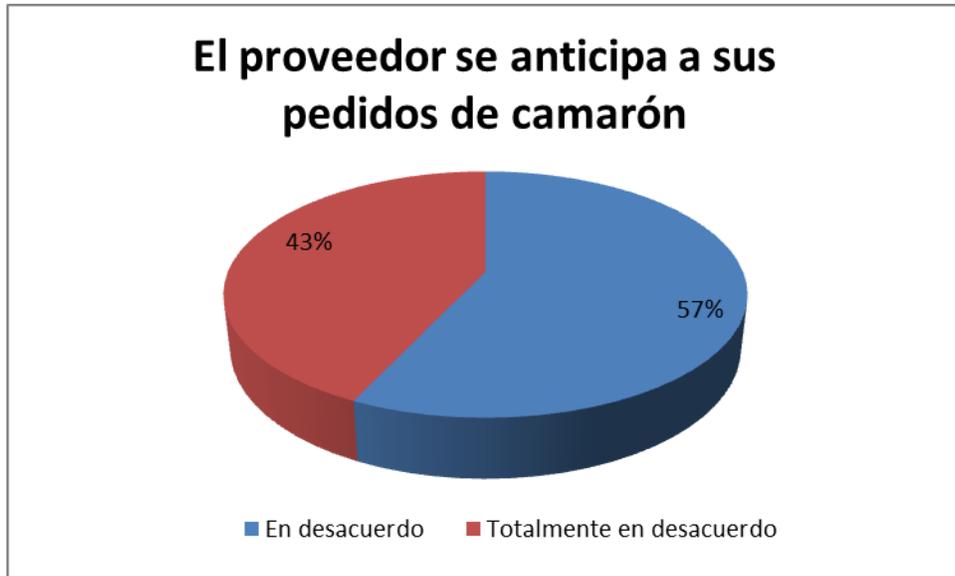
Anexo 15



Anexo 16



Anexo 17



Anexo 18



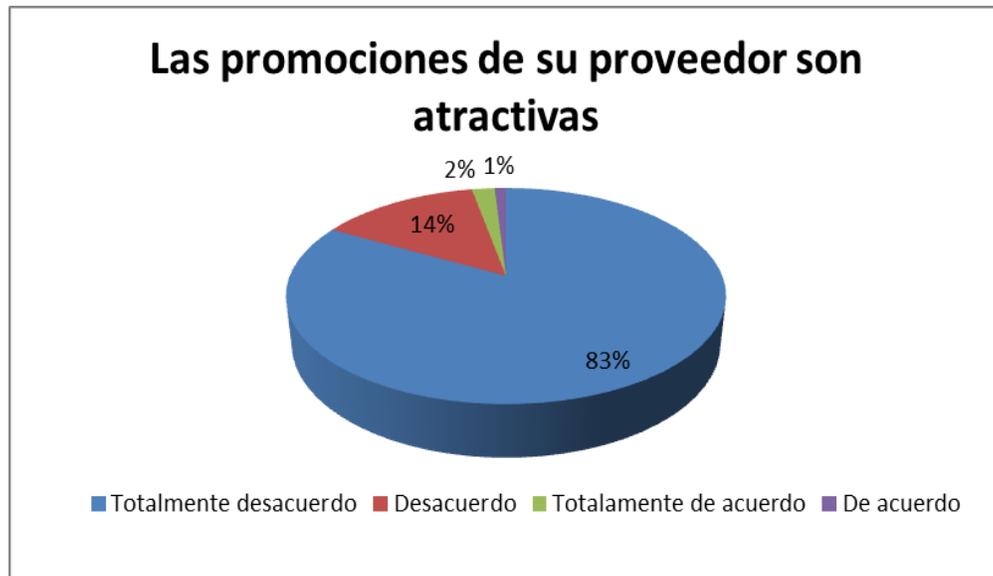
Anexo 19



Anexo 20



Anexo 21



Anexo 22

Acta Constitutiva

ACTA CONSTITUTIVA DE COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

— EN LA CIUDAD DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA NORTE, ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, al primer día del mes de abril, de dos mil dieciséis, Yo, Licenciado Gerardo Romero Melgar, titular de la Notaría Pública número 001, con ejercicio en esta ciudad, HAGO CONSTAR, que ante mí, comparecen el señor Flavio Fabián Silva Zavala y la señora Antonia Zavala Cota; y DIJERON: que ocurren a CONSTITUIR una SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE con arreglo a las Leyes Mexicanas y en los siguientes términos:

CLAUSULAS

— **PRIMERA**: Los compareciente en este acto y mediante este instrumento, constituyen una Sociedad Anónima de Capital Variable.

— **SEGUNDA**: La sociedad que se constituye se denomina “COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO” seguida de las palabras “SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE”, o de su abreviatura “S.A. DE C.V.”

— **TERCERA**: El capital social es variable. El capital social mínimo fijo no sujeto a retiro es de \$150,000.00, ciento cincuenta mil pesos moneda nacional, dividida en 150,000, cincuenta mil acciones ordinarias, nominativas, liberadas, sin expresión de valor nominal. El capital social variable es ilimitado y estará dividido en acciones de las mismas características. El capital social mínimo fijo estará representado por acciones Serie “A” y el capital social variable estará representado por acciones agrupadas en Series, con la denominación alfabética que corresponda a los acuerdos de aumentos de capital social de que se trate.

— Dentro de cada serie, las acciones confieren a sus tenedores iguales derechos y les imponen las mismas obligaciones.

— Los títulos representativos de las acciones llevarán las firmas autógrafas o en facsímil del Administrador Único o de dos consejeros.

— Las acciones en que se divide el capital social mínimo fijo han sido íntegramente suscritas y pagadas por los otorgantes, en la siguiente proporción:

ACCIONISTAS	“A”	ACCIONES
SERIE		VALOR
Señor Flavio Fabián Silva Zavala	149,999	\$ 149,999.00
Señora Antonia Zavala Cota	1	\$ 1.00
TOTAL	<u>150,000</u>	<u>\$ 150,000.00</u>

— **CUARTA:** Los suscriptores han cubierto en efectivo la cantidad de \$150,000.00, ciento cincuenta mil pesos, moneda nacional, que es el valor total de las \$150,000.00 acciones que constituyen el capital social mínimo fijo sin derecho a retiro de la compañía, declarando los comparecientes que tienen recibida, en nombre de la sociedad, la aportación total.

— **QUINTA:** La sociedad se registrará por la Ley General de Sociedades Mercantiles y por los siguientes:

E S T A T U T O S

CAPÍTULO I

DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN, DOMICILIO Y NACIONALIDAD DE LA SOCIEDAD.

— **ARTÍCULO 1o.** La sociedad se denomina “COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO”, seguida de las palabras “SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE”, o de su abreviatura “S.A. DE C.V.”

— **ARTÍCULO 2o.** El objeto de la sociedad es:

— a).- Compra, venta, importación, exportación, distribución y comercialización de todo productos marinos en , pudiendo para tal efecto, proporcionar y recibir servicios, asesoría y consultoría en materia industrial, mercantil, jurídica, financiera, fiscal, contable, técnica, mercadotécnica, administrativa y en general cualquiera otra asesoría de negocios, relacionada con la promoción, administración o manejo de productos marinos;

— b). Constituir, promover y organizar toda clase de sociedades mercantiles o civiles, así como adquirir, poseer acciones o participaciones en las mismas.

— c).- Adquirir, poseer y enajenar bonos, acciones, participaciones y valores de cualquier clase, así como celebrar reportos, entrar en comandita, en sociedad, en asociación en participación y, en general, celebrar toda clase de operaciones, activas o pasivas con dichos valores.

— d).- Adquirir, construir, fabricar, importar, disponer, exportar, y en general negociar con toda clase de maquinaria, equipo materias primas y cualesquiera otros elementos necesarios a las empresas en las que tenga participación social o relación comercial.

— e).- Solicitar, obtener registrar, comprar, arrendar, ceder o en cualquier otra forma disponer de y adquirir marcas, nombres comerciales, derechos de autor, patentes, invenciones y procesos.

— f).- Adquirir construir, tomar en arrendamiento o alquiler o por cualquier otro título poseer y operar los inmuebles y muebles necesarios o convenientes a su objeto, así como instalar o por cualquier otro título operar plantas, talleres, almacenes, expendios, bodegas o depósitos, suscribir o comprar y vender acciones, bonos y valores bursátiles y demás operaciones que sean necesarias o conducentes al objeto principal de la negociación; y

— g).- Girar, aceptar, suscribir endosar o avalar títulos de crédito, emitir obligaciones con o sin garantía real específica, constituirse en deudora solidaria así como otorgar garantías de cualquier clase respecto a las obligaciones contraídas por la sociedad o por terceros y, en general ejecutar los actos celebrar los contratos y realizar las demás operaciones que sean necesarias o conducentes al objeto de la negociación.

— **ARTÍCULO 3o.**- La duración de la sociedad es por el término de 99, noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de la constitución de la sociedad.

— **ARTÍCULO 4o.**- El domicilio de la sociedad es la ciudad de Tijuana, Baja California Norte, y no se entenderá cambiado aun cuando la misma sociedad establezca agencias o sucursales en otros lugares de la república o en el extranjero.

— **ARTÍCULO 5o.**- Todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo la pena, en caso de faltar a su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana.

CAPÍTULO II

DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS ACCIONES

— **ARTÍCULO 6o.**- El capital social es variable. El capital social mínimo fijo no sujeto a retiro es de \$150,000.00, (ciento cincuenta mil pesos moneda nacional), representado por 150,000 ciento cincuenta mil acciones ordinarias, nominativas, liberadas, sin expresión de valor nominal. El capital social variable es ilimitado y estará dividido en acciones de las mismas características. El capital social mínimo fijo estará representado por acciones Serie "A" y el capital social variable estará representado por acciones agrupadas en Series, con la denominación alfabética que corresponda a los acuerdos de aumentos de capital social de que se trate. Dentro de cada serie, las acciones confieren a sus tenedores iguales derechos y les imponen las mismas obligaciones. Los títulos representativos de las acciones llevarán las firmas autógrafas o en facsímil de dos consejeros.

— **ARTÍCULO 7o.**- El aumento o la reducción del capital social fijo y la modificación del capital social máximo y la consecuente reforma de la cláusula tercera de la escritura constitutiva y del artículo 6o. de los estatutos sociales, será objeto de acuerdo de la asamblea general extraordinaria tomado en los términos del artículo 21o. de los presentes Estatutos.

— **ARTÍCULO 8o.**- El aumento o la reducción del capital social variable dentro del máximo autorizado, excepción hecha de cuando los accionistas ejerciten el derecho de retiro, lo acordará la asamblea general ordinaria de accionistas en los términos del artículo 21o., veintiuno de estos estatutos.

— **ARTÍCULO 9o.**- El aumento de capital social variable, podrá efectuarse mediante emisión de nuevas acciones, o colocación de acciones de tesorería que se conserven para ese fin, teniendo los accionistas el derecho de preferencia en los términos establecidos por el artículo 132, ciento treinta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

— **ARTÍCULO 10o.**- La reducción del capital social variable, podrá efectuarse, entre otras formas, mediante el retiro parcial o total de sus acciones que efectúen los accionistas, previa notificación fehaciente que hagan a la sociedad, de su propósito de retiro, lo cual surtirá efectos al final del ejercicio de que se trate, si la notificación se recibe antes del último trimestre del ejercicio y hasta el fin del ejercicio siguiente si se hiciera después; sin embargo, los accionistas no podrán ejercitar el derecho de retiro si tiene como consecuencia afectar el capital social fijo no sujeto a retiro.

— **ARTÍCULO 11o.**- En caso de que la sociedad recibiera solicitudes de retiro que tuvieran como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social, la sociedad estará obligada a satisfacer solamente aquellas solicitudes que no tengan dicha consecuencia, dando preferencia a las primeras que reciba en tiempo.

— En caso de que la sociedad recibiera simultáneamente varias solicitudes de retiro que tuvieran como efecto reducir a menos del mínimo el capital social, la sociedad reembolsará solamente las acciones cuyo reembolso no cause la reducción a menos del mínimo del capital social, y dicho reembolso se efectuará, en relación con cada accionista solicitante, en forma proporcional al número de acciones cuyo reembolso hubiere sido solicitado en forma simultánea. El procedimiento para el ejercicio del derecho de retiro de los tenedores de acciones de la parte variable, el cual, además de ceñirse a lo ordenado en los Artículos 220, doscientos veinte y 221, doscientos veintiuno de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se sujetará a la modalidad de que el reembolso correspondiente se pague conforme el valor en libros de las acciones de acuerdo al estado de posición financiera correspondiente al cierre del ejercicio en que la separación deba surtir efectos, previamente aprobado por la asamblea general ordinaria de accionistas.

— El pago del reembolso será exigible a la sociedad a partir del día siguiente de la celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas, que haya aprobado el estado de situación financiera correspondiente al ejercicio en que el retiro deba surtir sus efectos.

— **ARTÍCULO 12o.**- Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en un registro que llevará la sociedad.

— **ARTÍCULO 13o.**- La sociedad podrá amortizar parte de sus acciones con utilidades repartibles, de acuerdo con las siguientes reglas:

— I. La amortización deberá ser decretada por la asamblea general extraordinaria de accionistas.

— II. Sólo podrán amortizarse las acciones íntegramente pagadas.

— III. La adquisición de acciones para amortizarlas se hará conforme a las reglas que establece el artículo 136, ciento treinta y seis de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

— IV. Los títulos de las acciones amortizadas quedarán extinguidos.

— **ARTÍCULO 14o.**- La sociedad podrá escindirse en los términos que la asamblea general extraordinaria de accionistas lo acuerde.

— **ARTÍCULO 15o.**- La sociedad tendrá un registro de acciones que contendrá cuando menos, las menciones que señale el artículo 128, ciento veintiocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

CAPÍTULO III

ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS

— **ARTÍCULO 16o.**- La asamblea ordinaria de accionistas se reunirá por lo menos una vez al año, en el domicilio social, en la fecha que señale el consejo de administración dentro de los primeros cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social.

— La asamblea extraordinaria de accionistas se reunirá cuando sea convocada por el consejo de administración. La asamblea se reunirá a petición de los accionistas, en los términos de los artículos 184, ciento ochenta y cuatro y 185, ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

— **ARTÍCULO 17o.**- La convocatoria para las asambleas ordinarias y extraordinarias, en primera o ulterior convocatoria, deberá publicarse en el Sistema de Publicaciones de la Secretaría de Economía o en un periódico de los de mayor circulación de la entidad del domicilio de la sociedad, con cinco días de anticipación por lo menos, a la fecha señalada para la asamblea, excepto la primera convocatoria para la asamblea general ordinaria que conozca del balance del ejercicio anterior, la cual deberá publicarse con quince días de anticipación por lo menos a la fecha señalada para la asamblea. Si todas las acciones estuvieren representadas, podrá celebrarse la asamblea sin necesidad de previa convocatoria.

— Las convocatorias para asambleas generales cumplirán con los requisitos señalados en los artículos 186, ciento ochenta y seis y 187, ciento ochenta y siete de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

— **ARTÍCULO 18o.**- Para asistir a las asambleas, los accionistas deberán estar inscritos en el registro de acciones de la sociedad, debiendo obtener de la secretaría de la sociedad, la correspondiente constancia para ingresar a la asamblea, con una anticipación de cuarenta y ocho horas, por lo menos, al día y hora señalada para la asamblea. En el caso de acciones depositadas en una institución para depósito de valores, ésta deberá comunicar oportunamente a la secretaría de la sociedad el número de acciones que cada uno de sus depositantes mantenga en dicha institución, indicando si el depósito se ha hecho por cuenta propia o ajena, debiendo esta constancia complementarse con el listado de nombres que los depositantes formulen y entreguen a la secretaría de la sociedad para obtener la constancia de ingreso, con la mencionada anticipación.

— Los accionistas podrán hacerse representar en las asambleas por apoderados mediante carta poder que deberá recibir la secretaría de la sociedad con la anticipación señalada.

— **ARTÍCULO 19o.**- La asamblea ordinaria de accionistas, se considerará legítimamente instalada en virtud de primera convocatoria, si a ella concurren accionistas que representen más del 50%, cincuenta por ciento del capital social. En caso de segunda convocatoria, la asamblea ordinaria de accionistas se instalará legítimamente cualquiera que sea el número de acciones que representen los concurrentes. La asamblea extraordinaria se instalará legítimamente a virtud de primera convocatoria, si en ella están representadas las tres cuartas partes cuando menos del capital social, y a virtud de segunda convocatoria, si los accionistas representan más de la mitad del capital social.

— La asamblea general ordinaria o extraordinaria se instalará legítimamente si todas las acciones estuvieren representadas, sin necesidad de convocatoria.

— Los accionistas sin necesidad de reunirse, podrán tomar resoluciones fuera de Asamblea, mediante el voto unánime de los accionistas que representen la totalidad de las acciones del capital social con derecho a voto y siempre que dichas resoluciones se confirmen por escrito.

— **ARTÍCULO 20o.**- Presidirá la asamblea el Administrador Único, presidente del consejo de administración o quien deba sustituirlo en sus funciones; en su defecto, la asamblea será presidida por el accionista que designen los concurrentes. Será secretario el del consejo o en su defecto, la persona que designen los asistentes. El presidente nombrará escrutadores a dos de los accionistas presentes. Las votaciones serán económicas a menos que tres cuando menos de los concurrentes pidan que sean nominales. Así mismo, a solicitud de accionistas que reúnan el 33%, treinta y tres por ciento de las acciones representadas en una asamblea, se aplazará para dentro de tres días sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados. Este derecho no podrá ejercitarse sino una sola vez para el mismo asunto.

— **ARTÍCULO 21o.**- En la asamblea cada acción dará derecho a un voto, las resoluciones serán tomadas a simple mayoría de votos de los accionistas concurrentes si se trata de asamblea ordinaria, si se trata de asamblea extraordinaria, las resoluciones serán válidas si son aprobadas por accionistas que representen más del 50%, cincuenta por ciento, del capital social.

— En la asamblea que se instale sin necesidad de convocatoria, por encontrarse representadas todas las acciones, sus resoluciones serán válidas si en el momento de la votación continúa representada la totalidad de las mismas.

CAPÍTULO IV.

ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

— **ARTÍCULO 22o.** La dirección y administración de los asuntos sociales será confiada a un Administrador Único o a un consejo de administración que estará integrado como mínimo por tres consejeros propietarios y los suplentes que decida designar la asamblea.

— El Administrador Único o los consejeros, durarán en su encargo un año, pero continuarán en funciones hasta que se presenten a desempeñarlas las personas que sean nombradas para substituirlos. El Administrador Único o los consejeros recibirán anualmente la remuneración que acuerde la asamblea general ordinaria de accionistas que los designe o la que conozca de los estados financieros del ejercicio correspondiente.

— **ARTÍCULO 23o.** La designación del Administrador Único o de los consejeros propietarios será hecha a mayoría de votos en la asamblea. La minoría que represente el 25%, diez por ciento del capital social, tendrá derecho a nombrar un consejero. Cuando se designen consejeros suplentes, la minoría mencionada nombrará al suplente del consejero propietario que hubiere designado.

— **ARTÍCULO 24o.** El consejo de administración se considerará instalado legítimamente con la presencia de la mayoría de sus miembros. El consejo celebrará sesión, por lo menos, cada tres meses. El consejo designará anualmente, de entre sus miembros un presidente, que lo será también de la sociedad y que será sustituido en sus funciones en caso de falta, por los demás miembros del consejo en orden de su designación.

— El mismo consejo designará secretario que podrá no ser consejero. De toda sesión se levantará acta que deberá ser autorizada por lo menos por la mayoría de los consejeros asistentes a la sesión respectiva y firmada por el presidente y secretario.

— El Consejo de Administración, sin necesidad de reunirse en sesión, podrá tomar resoluciones por unanimidad de sus miembros, siempre y cuando dichas resoluciones se confirmen por todos sus miembros por escrito.

— **ARTÍCULO 25o.** El Administrador Único o el consejo de administración tendrán las siguientes facultades:

— a). Administrar los negocios y bienes sociales con el poder más amplio de administración, en los términos del artículo 2554, dos mil quinientos cincuenta y cuatro, párrafo segundo, del Código Civil Federal.

— b). Ejercitar actos de dominio respecto de los bienes muebles e inmuebles de la sociedad, así como sus derechos reales y personales, en los términos del párrafo tercero del artículo 2554, dos mil quinientos cincuenta y cuatro, del Código Civil Federal, otorgar garantías de cualquier clase, respecto a las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros.

— c).- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades administrativas o judiciales del municipio, del estado o de la federación, así como ante las autoridades del trabajo o de cualquier otra índole o ante árbitros o arbitradores con el poder más amplio, incluyendo las facultades que requieran cláusula especial conforme a la ley, para articular y absolver posiciones, aún para desistirse de los juicios de amparo, en los términos del párrafo primero del artículo 2554, dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil, así como representar a la sociedad ante toda clase de autoridades penales, federales y de los estados, y formular y presentar acusaciones, denuncias y querellas, por delitos cometidos en perjuicio de la misma, para representar y constituir a la sociedad como parte civil coadyuvante del Ministerio Público en los procesos de esta índole y para otorgar perdones.

— d).- Otorgar, suscribir, endosar y avalar títulos de crédito en nombre de la sociedad, emitir obligaciones con o sin garantía real específica, constituir la en deudora solidaria y otorgar avales, fianzas o cualquier otra garantía de pago de cualquier clase, respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por la sociedad o por terceros, aportar bienes muebles e inmuebles de la sociedad a otras compañías y suscribir acciones o tomar participaciones o partes de interés en otras empresas, y en general, ejecutar los actos, celebrar los contratos y realizar las demás operaciones que sean necesarias, conducentes, complementarias o conexas al objeto principal de la negociación.

— e).- Designar al o a los directores y gerentes que se estime necesarios.

— f).- Otorgar y revocar los poderes que se crean convenientes, con o sin poder de sustitución, pudiendo otorgar en ellos las facultades que se consideren oportunas de las que estos estatutos confieren al consejo de administración.

— g). Ejecutar los acuerdos de la asamblea y en general llevar a cabo los actos y operaciones que sean necesarios o convenientes para el objeto de la sociedad, hecha excepción, de los expresamente reservados por la ley y por estos estatutos a la asamblea.

— **ARTÍCULO 26o.**- No se requerirá que los administradores, gerentes y demás funcionarios en ejercicio otorguen caución para garantizar su gestión, salvo en los casos en que la asamblea general de accionistas lo considere conveniente; y, en igual forma el consejo de administración, cuando se trate de gerentes y demás funcionarios designados por éste órgano social.

— **ARTÍCULO 27o.**- La vigilancia de las operaciones sociales estará confiada a un comisario que designará la asamblea a mayoría de votos. La asamblea podrá designar también un comisario suplente. El comisario durará en sus funciones un año, pero continuará en el ejercicio de su cargo mientras no tome posesión la persona que haya de sustituirlo.

— **ARTÍCULO 28o.**- No se requerirá que el comisario otorgue caución para garantizar su gestión, salvo en los casos en que la asamblea general de accionistas lo considere conveniente. El comisario recibirá la remuneración que anualmente señale la asamblea general de accionistas.

CAPÍTULO V

EJERCICIO SOCIAL, ESTADOS FINANCIEROS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS

— **ARTÍCULO 29o.**- El ejercicio social será de 12, doce meses, comenzará el 1o., primero de enero y terminará el 31, treinta y uno de diciembre del mismo año.

— **ARTÍCULO 30o.**- Las utilidades netas anuales, una vez deducido el monto del Impuesto sobre la Renta, la participación de los trabajadores y demás conceptos que conforme a la ley deban deducirse o separarse, serán aplicadas en los siguientes términos:

— a).- Se separará un mínimo de 5%, cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal hasta que éste ascienda cuando menos al 20%, veinte por ciento, del capital social.

— b).- El resto se distribuirá como dividendo entre los accionistas en proporción al número de acciones, o si así lo acuerda la asamblea, se llevará total o parcialmente a fondos de previsión, de reservas de reinversión, especiales y otros que la misma asamblea decida formar.

— **ARTÍCULO 31o.**- Los fundadores no se reservan participación especial en las utilidades de la sociedad.

— **ARTÍCULO 32o.**- Si hubiere pérdidas, serán reportadas por los accionistas en proporción al número de sus acciones y hasta el valor nominal de ellas.

CAPÍTULO VI.

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

— **ARTÍCULO 33o.**- La sociedad se disolverá anticipadamente en los casos a que se refieren las fracciones II, segunda, III, tercera, IV, cuarta y V, quinta, del artículo 229, doscientos veintinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles o cuando así lo acuerde la asamblea general, en los términos del artículo 21o. de estos estatutos.

— **ARTÍCULO 34o.**- Disuelta la sociedad, la asamblea designará a mayoría de votos, un liquidador, fijándose plazo para el ejercicio de su cargo y la retribución que habrá de corresponderle.

— **ARTÍCULO 35o.**- El liquidador practicará la liquidación de la sociedad con arreglo a las resoluciones de la asamblea y en su defecto, con sujeción a las siguientes bases:

— a).- Concluirá los negocios de la manera que juzgue más conveniente, cobrando los créditos, pagando las deudas y enajenando los bienes de la sociedad, que sean necesario vender al efecto.

— b).- Formará los estados financieros de la liquidación y los sujetará a la aprobación de la asamblea general de accionistas, sin necesidad de publicación previa alguna.

— c).- Distribuirá entre los accionistas en los términos de la ley y de estos estatutos y contra la entrega y cancelación de los títulos de las acciones, el activo líquido que resulte, conforme a los estados financieros aprobados por la asamblea.

— **ARTÍCULO 36o.**- Durante la liquidación se reunirá la asamblea, en los términos que previene el capítulo relativo a las asambleas generales de accionistas de estos estatutos, desempeñando respecto a ella el liquidador, las funciones que en la vida normal de la sociedad correspondan al Administrador Único o consejo de administración.

— **ARTÍCULO 37o.**- Los comisarios desempeñarán durante la liquidación y respecto al liquidador, la misma función que en la vida normal de la sociedad cumplen respecto al administrador único o al consejo.

CLAUSULAS TRANSITORIAS

ÚNICA.- Los comparecientes el señor Flavio Fabián Silva Zavala y la señora Antonia Zavala Cota, en este acto instalan la primera asamblea general ordinaria de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V. y, por unanimidad, toman los siguientes acuerdos:

I. Se designa como Consejo de Administración de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., a las siguientes personas:

CONSEJEROS:

Presidente: Flavio Fabián Silva Zavala.

Secretario: Antonia Zavala Cota.

Vocal: José Antonio Silva Zavala.

COMISARIO:

II. Se confiere el CARGO DE GERENTE, de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., en favor de Flavio Fabián Silva Zavala.

III. Se otorga PODER GENERAL DE ADMINISTRACION, en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, para que conjunta o separadamente, administren los negocios y bienes sociales de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., en los términos del artículo 2554, párrafo segundo del Código Civil Federal y de sus correlativos de los demás Códigos Civiles de las Entidades Federativas y del Distrito Federal, de los Estados Unidos Mexicanos, con la única limitación, en los términos del párrafo cuarto del artículo mencionado, de que los señores apoderados, en uso de sus facultades administrativas, no podrán comprar ni vender inmuebles, y sólo otorgarán contratos de garantía, cuando esta garantía sea a favor de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO , S.A. DE C.V.

— IV. Se otorga **PODER PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN CON FACULTADES LIMITADAS**, en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, en los términos del artículo 2554, párrafos segundo y cuarto del Código Civil Federal y de sus correlativos de los demás Códigos Civiles de las Entidades Federativas y del Distrito Federal, de los Estados Unidos Mexicanos, de los artículos 11, 692 fracciones II y III, 739, 763, 774 Bis, 776, 786, 873, 875, 876, 878, 879, 880, 884 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, de los artículos 145 y 146 de la Ley General de Sociedades Mercantiles vigente en el país y de las disposiciones de las demás Leyes u ordenamientos especiales, ya sea de carácter federal o local, que sean aplicables con atribuciones de gerente para ejercitar todos los asuntos de carácter laboral, inherentes a la poderdante, facultándose en consecuencia a los mandatarios para que conjunta o separadamente, representen a COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., en sus relaciones obrero-patronales, intervengan en todo conflicto individual o colectivo de trabajo, ejerciten las acciones y hagan valer todos los derechos que correspondan a la sociedad, ante todas las autoridades del trabajo sean federales o estatales y en general, para que en su nombre dirijan las relaciones obrero-patronales de la empresa en el sentido más amplio que en su derecho corresponda, como lo es, entre otras cosas, la suspensión y/o rescisión de relaciones individuales de trabajo; negociación, firma y administración de contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo; asumir una solución conciliatoria que obligue a la sociedad, concurrir a las audiencias de conciliación, demanda y excepciones, ofrecer y desahogar pruebas, articular y absolver posiciones, para transigir, comprometer en árbitros, recusar e intervenir en el procedimiento laboral en cualquiera de sus instancias; con facultades para presentar y desistirse del juicio de Amparo y representar a COMERCIALIZADORA DE CAMARON DEL PACIFICO, S.A. DE C.V. ante todas las autoridades del trabajo relacionadas en el Artículo 523 de la Ley Federal del Trabajo, así como ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (INFONACOT) y demás dependencias del Gobierno Federal,

Estatual o Municipal que tengan o pudieran tener competencia para ventilar asuntos relacionados con la Ley Federal del Trabajo.

V. Se otorga PODER GENERAL PARA PLEITOS Y COBRANZAS Y ESPECIAL PARA QUERELLAS Y DENUNCIAS, en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, para que conjunta o separadamente, representen a COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., ante toda clase de autoridades administrativas o judiciales, federales, estatales y municipales, así como ante toda clase de personas físicas o morales, públicas o privadas, inclusive ante las autoridades del trabajo, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, inclusive para promover y desistirse de los juicios de amparo, con facultades para absolver y articular posiciones, en los términos del primer párrafo del artículo 2554 del Código Civil Federal y de sus correlativos de los demás Códigos Civiles de las Entidades Federativas y del Distrito Federal, de los Estados Unidos Mexicanos; los señores apoderados podrán formular y presentar querellas y denuncias ante autoridades penales, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., así como constituir a esta empresa en parte civil coadyuvante del Ministerio Público en los procesos relativos y otorgar, en su caso, el perdón.

— VI. Se otorga PODER PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala , para que lo ejerciten conjuntamente dos de ellos, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., en los términos de la fracción I del artículo 9o. de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Este poder deberán ejercitarlo conjuntamente dos de los mandatarios designados, o cualquiera de ellos con otra persona legalmente autorizada para suscribir títulos de crédito por la asamblea y/o el consejo de administración de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V. En el desempeño del poder expresado, los apoderados no podrán suscribir títulos de crédito “por aval” en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., facultad ésta que en forma exclusiva se reserva la Asamblea y/o el Consejo de Administración de la citada empresa y que ejerce mediante autorización en cada caso preciso.

— VII. Se otorga PODER PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO CON FACULTADES ESPECIFICAS en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, para que lo ejerciten conjuntamente cualesquiera dos de ellos, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., en los términos del artículo 9o. de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. El objeto del poder que se otorga será exclusivamente para que los señores apoderados:

— 1).- Designen a las personas autorizadas para librar, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., cheques a cargo de las distintas Instituciones de Crédito con que opere o llegue a operar la citada empresa.

— 2).- Designen a las personas autorizadas para girar, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., instrucciones a las Casas de Bolsa o Instituciones de Crédito establecidas, ya sea telefónicamente o mediante confirmación por escrito, para la compra o venta de valores, según lo estipulado en los Contratos de Inversión que la citada empresa tenga celebrados o llegue a celebrar.

— 3).- Den a conocer a las distintas Instituciones de Crédito y Casas de Bolsas con que opere o llegue a operar COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., las personas y firmas autorizadas a que se refieren los incisos 1) y 2) anteriores, mediante el envío de formas de registro de firmas autorizadas o instrucciones para el uso de las mismas.

— Los apoderados designados solo podrán realizar los actos comprendidos en los incisos anteriores, por lo que, en ningún caso podrán suscribir, aceptar o girar otros títulos de crédito, ni firmar “por aval”, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., facultad ésta que en forma exclusiva ser reserva la Asamblea y/o el Consejo de Administración de la empresa citada y que ejerce mediante autorización en cada caso preciso.

— VIII. Se otorga PODER ESPECIAL, en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, para que, conjunta o separadamente, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., suscriban y tramiten solicitudes, permisos, oficios, aclaraciones, reconsideraciones o cualquier otro documento relacionado con las gestiones relativas al comercio exterior, tales como importaciones y exportaciones definitivas, temporales, especiales, exenciones, subsidios y cualquier otro, ante la Secretaría de Economía, y ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y sus diversas dependencias relacionadas con las actividades comprendidas en el objeto social de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

IX. Se otorga PODER ESPECIAL, en favor de los señores Flavio Fabián Silva Zavala, Antonia Zavala Cota y José Antonio Silva Zavala, para que conjunta o separadamente, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., enteren avisos, realicen pagos, suscriban y presenten declaraciones ordinarias y complementarias, soliciten devoluciones, dictámenes fiscales, solicitudes de diferimiento de pago, tramiten devoluciones de impuestos, reciban la cedula de identificación fiscal y realicen cualquier trámite que se requiera ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Administraciones Generales, Especiales y Locales de Auditoría, Jurídica de Ingresos y Recaudación, Secretaría de Finanzas y Tesorerías Generales de los Estados, Tesorerías Municipales, Cámara Nacional de Comercio, Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, Instituto Mexicano del Seguro Social y ante cualquier otra Institución o dependencia pública, local o federal con la que tenga relación dicha empresa.

— X. Se otorga PODER ESPECIAL, en favor de los señores , para que conjunta o separadamente, en nombre y representación de

COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., realice los trámites y gestiones que fueren necesarios o conducentes ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales o de cualquier índole, Federales, Estatales y Municipales, inclusive ante las distintas dependencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Policía Federal de Caminos, relacionados con los vehículos propiedad o que en su caso opere COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., que transiten en caminos de jurisdicción Federal, Estatal o Municipal, así como para la obtención de placas, permisos, licencias y demás documentos que fueren necesarios para que dichos vehículos puedan circular legalmente como transporte de carga. Además se faculta al apoderado para celebrar con autoridades o terceros, sean personas físicas o morales, convenios, finiquitos o cualquier otro acto judicial o extrajudicial en relación con accidentes que pudieran ocasionar o en los que sean partes los vehículos operados por, S.A. DE C.V., así como solicitar la devolución de vehículos que en su caso fueren detenidos.

— XI. Se otorga PODER ESPECIAL en favor de los señores , para que conjuntamente cualesquiera dos de ellos, en nombre y representación de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., suscriban con las distintas Instituciones de Crédito con las que opera o llegue a operar , S.A. DE C.V., en los términos y condiciones que estimen convenientes, contratos de los denominados “BANCA ELECTRONICA “, en los cuales se consignen en forma enunciativa mas no limitativa los siguientes Servicios Electrónicos:

— a).- Consultas consistentes en: Información financiera relativa a las cotizaciones y rendimientos de los diferentes instrumentos de renta fija, de divisas y metales; saldos, movimientos y trasferencias efectuadas en las cuentas de cheques de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V.

— b).- Transferencias de fondos entre cuentas de cheques de COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., así como transferencia de fondos para órdenes de pago o giros bancarios y para inversiones de Certificados de la Tesorería, aceptaciones bancarias y Paquetes Corporativos.

— c).- Solicitudes de chequeras, estados de cuenta de cheques y cambio de firma electrónica; y en general, todos aquellos actos o servicios que en el futuro la Institución de Crédito de que se trate, incluya dentro del llamado Servicio Electrónico.

— Los señores apoderados quedan asimismo facultados para autorizar a las personas que realicen operaciones de Banca Electrónica, respecto de servicios y sistemas automatizados que ofrezcan las Instituciones de Crédito, de conformidad con lo estipulado en el artículo 52 (cincuenta y dos) de la Ley de Instituciones de Crédito y revocar dichas autorizaciones.

VI. Los poderes antes mencionados se confieren no delegables, a excepción de los poderes General de Administración con facultades limitadas, General para Pleitos y Cobranzas y Especial para Querellas y Denuncias conferidos a los señores , los cuales podrán delegar para la atención de asuntos determinados, mediante el otorgamiento de Poderes Especiales, con la firma mancomunada de cualesquiera de ellos

Anexo 23

Acta de asamblea

ACTA DE ASAMBLEA ORDINARIA CELEBRADA EL PRIMERO DE ENERO DEL 2017 A LAS 16:00 HRS., POR LOS SOCIOS DE COMERCIALIZADORA DE CAMARÓN DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., BAJO LA SIGUIENTE:

ORDEN DEL DIA:

1. INSTALACION DE LA ASAMBLEA.
2. LISTA DE ASISTENCIA.
3. DISCUSION Y APROBACION EN SU CASO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL EJERCICIO 2016.
4. INFORME SOBRE LA SITUACION FISCAL DEL ÚLTIMO EJERCICIO.
5. INFORME DEL VOCAL.
6. CLAUSURA.

PARA DESAHOGAR EL PRIMERO Y SEGUNDO PUNTO DE LA ORDEN DEL DÍA, EL GERENTE GENERAL, LIC.FLAVIO FABIÁN SILVA ZAVALA, DESPUES DE ASEGURARSE DE LA ASISTENCIA DE LA TOTALIDAD DE LOS ACCIONISTAS Y DE HABER CONVOCADO PERSONALMENTE A CADA UNO DE ELLOS (O COMO LO SEÑALEN LOS ESTATUTOS), DECLARA FORMALMENTE INSTALADA LA ASAMBLEA, AL EXISTIR QUORUM LEGAL PARA CELEBRARLA.

LOS SOCIOS ASISTENTES Y LA REPRESENTACION ACCIONARIA ES COMO SIGUE:

<u>ACCIONISTAS:</u>	# DE ACCIONES SERIE "A"	CAPITAL MINIMO
Flavio Fabián Silva Zavala	149	\$ 149,000.00
Antonia Zavala Cota	1	1,000.00
	-----	-----
* TOTAL :	150	\$150,000.00
	=====	=====

EN RELACION AL TERCER PUNTO DE LA ASAMBLEA, EL ADMINISTRADOR UNICO PRESENTA A CONSIDERACION DE LA ASAMBLEA, LOS INFORMES FINANCIEROS RELATIVOS A LA OPERACIÓN DE LA SOCIEDAD, EN LOS QUE SE EXPRESA UNA UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS DE \$ _____ (**o puede ser pérdida, y en ese caso no procede lo que sigue**), POR LO QUE CONFORME A LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA, SE PROPONE LA CREACION DE LA RESERVA LEGAL DEL 5%.

EN EL PUNTO QUINTO DEL ORDEN DEL DÍA, EL VOCAL PONE A CONSIDERACION DE LA ASAMBLEA EL INFORME POR EL AÑO TRANSCURRIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, POR LO QUE RECOMENDÓ LA APROBACION DE LOS INFORMES FINANCIEROS PRESENTADOS.

EXPUESTO LO ANTERIOR Y APROBADO POR UNANIMIDAD, Y PASANDO A DESAHOGAR EL ULTIMO PUNTO DE LA ASAMBLEA, SE DA POR CLAUSURADA LA ASAMBLEA, SIENDO LAS _____ HORAS DEL MISMO DÍA Y AÑO.

FIRMAN AL CALCE LOS ACCIONISTAS.

LIC. Flavio Fabián Silva Zavala

C. Antonia Zavala Cota

BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, A. (2010). *The Business Model Generation*: John Wiley & Sons, Inc.

Best Roger (2007) *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, A. (2014), *Organización de Empresas*: McGraw Hill

Reyes Ponce, A. (2009). *Administración de personal*. México: Limusa.

Thomas G. Arturo (1996) *Marco legal de los negocios III*. Mexico; McGraw-Hill

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: McGraw Hill

A Ruiz-Luna, R. M. (2010). Patrones de distribución de la abundancia de camarón comercial en el noroeste de México, modelados con sistemas de información geográfica. *Ciencias Marinas*.

Comisión Nacional de Acuacultura y pesca, M. (2014). La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Recuperado el Agosto de 2015, de [conapesca.gob.mx](http://www.conapesca.gob.mx): <http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/>

Conapesca (2015). Mercado Mundial del Camarón. Boletín 33, 7

Fleitman, J. (2006-2011). Capacitación e Inteligencia Empresarial. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>

Inegi (2014). Inegi. Recuperado el 29 de Noviembre de 2015, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mpesca_ce2014.pdf

Inegi (20 de Febrero de 2015). Inegi. Recuperado el 29 de Noviembre de 2015, de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib_preocr/NI-PIBCR.pdf

Instituto Nacional de Pesca, I. (2014). Instituto Nacional de Pesca. Recuperado el AGOSTO de 2015, de http://www.inapesca.gob.mx/portal/component/docman/cat_view/16-camaron

López, L. (08 de Agosto de 2015). Excedente de camarón abarata los precios. *El Debate*.

Maytorena, M. (2011). Estudio diagnóstico de la captura y comercialización del camarón en el Municipio de Ahome Sinaloa. *LOS MOCHIS: ITLM*.

Nacional Financiera. (Agosto de 2013). Nacional Financiera Banca de Desarrollo. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home>.

Pesca, C. n. (Agosto de 2015). Conapesca. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/boletin_pesquero_y_acuicola_agosto_2015_pdf

Pesca, C. N. (1 de octubre de 2015). Conapesca. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/pesca_acuicultura_en_cifras_2013

Pesca, C. N. (10 de Julio de 2015). conapesca. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/consulta_especifica_por_produccion

Pesca, C. N. (Agosto de 2015). Conapesca. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/boletin_pesquero_y_acuicola_agosto_2015_pdf