

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE

BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CONSULTORÍA MULTIDISCIPLINARIA DE  
EMPRESAS DEL SECTOR PESQUERO Y ACUÍCOLA EN ENSENADA BAJA  
CALIFORNIA, 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

CLELIA MACIAS RODRIGUEZ

Ensenada B.C. 2018

## Constancia de Aprobación

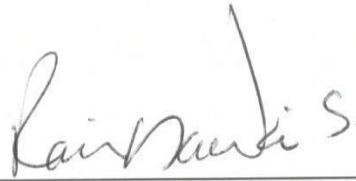
Director de tesis:



Dr. Eduardo Ahumada Tello  
Presidente

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

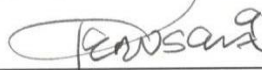
1.-



Dr. Ramón Galván Sánchez

Secretario

2.-



Dr. Juan Manuel Alberto Perusquia Velasco

Sínodo

## Dedicatoria

*Dedico éste trabajo a la vida y a la fuerza que unifica todo en el universo. Por permitirme coincidir en este tiempo con las personas que me rodean y permitirme tener una historia tan hermosa rodeada de todas ellas.*

*A mis padres Alicia y Guillermo por formarme siempre con valores y demostrarme que no existen imposibles cuando uno realmente desea lograr algo. Por ser padres, suegros y sobre todo los excelentes Abuelos para mis hijos, los amo inmensamente. A mis hermanos por siempre estar ahí Alfonso y Guillermo, los amo. A todos mis sobrinos, cada uno de ellos tienen un pedazo de mi corazón.*

*A mí esposo, mi amigo y compañero de vida Miguel Ángel, por siempre estar ahí para mí, por tantos años que me ha hecho tan feliz y porque juntos somos invencibles. Te amé, te amo y te amaré por siempre.*

*A mis dos más grandes pilares y las personitas que me hicieron conocer el amor más grande e incondicional, mis hijos Gael Santiago y Leonel Mateo, que me hicieron comprender que la mayor enseñanza es la de convertirse en padres, los amo con el amor más puro y sincero del universo.*

## **Agradecimiento**

*Agradezco a la facultad de ciencias administrativas y sociales y a UABC mi alma máter la oportunidad de ingresar a la maestría y cumplir una meta personal y profesional.*

*A mis maestros que cada uno dejo una huella en mi vida, por cumplir mis expectativas, dejar parte ellos en las aulas, y por permitirme en ocasiones conocer un poco más de ellos fuera de las mismas.*

*Quiero agradecer a mis compañeros por el camino recorrido, las experiencias compartidas, las risas, complicidades y por qué no, los momentos incomodos dentro y fuera del aula. Éxito colegas.*

*A mis amigas Tania y Silvia por hacerme sentir querida y correspondida, por los buenos momentos compartidos dentro y fuera del aula, por las complicidades y por soñar tantas cosas juntas, éxito amigas y colegas.*

*A mi director de Tesis Dr. Eduardo Ahumada Tello, a mis sinodales Dr. Ramón Galván Sánchez y el Dr. Juan Manuel Alberto Perusquia Velasco. Por su paciencia y guía en este camino.*

*A CONACYT, porque gracias a ésta institución pude solventar mi educación de posgrado y cumplir mi meta de estudiar una maestría.*

*Y finalmente pero no menos importante, a mis amigos y familiares que comprendían mis ausencias sociales por dos años para que pudiera concluir mis estudios.*

*Gracias*

## Resumen Ejecutivo

**Mar y Tierra Consultores**, es una empresa de servicios de consultoría integral, que prestará sus servicios en materia de Servicios Ambientales, Procuración de Fondos, Imagen corporativa, Legales en el orden laboral y de propiedad intelectual. Enfocada principalmente a empresas del sector primario con actividad Pesquera y Acuícola.

Es importante ver como se encuentra el mercado meta y el nuestro en relación al crecimiento económico por ello en información de la Secretaría de Economía el promedio nacional de crecimiento económico durante el cuarto trimestre de 2016 fue de 2.4% mientras que el promedio de todo el año fue de 2.3%. Secretaría de Desarrollo Económico,SEDECO, (2017)

En Baja California el crecimiento fue de 1.6% durante el cuarto trimestre de 2016 y de 3.3% durante todo el año. El sector primario, que incluye agricultura, ganadería y pesca, decrecieron 13.1% durante el trimestre y mostraron un crecimiento del 1% durante el 2016.Secretaría de Desarrollo Económico,SEDECO, (2017)

Para fines de esta investigación vamos a trabajar una investigación de mercado de tipo comercial, por medio de la utilización de un instrumento de medición de tipo cuestionario. Por el tipo de estudio tenemos que es preponderantemente cuantitativa, y se analizarán las dimensiones de la Oferta, Demanda, Comercialización y Precio.

Según el análisis financiero arroja un Valor actual neto de 1, 484 999 y una Tasa interna de retorno de 38.65 %, concluyendo que es rentable la empresa.

Palabras clave: Consultoría, Servicios, Multidisciplinario, Pesca, Acuicultura.

## Abstract

**Mar y Tierra Consultores** is a company full consulting services, which will provide services in the field of environmental services, Procurement of funds, corporate image, legal in the work order and intellectual property. mainly focused on companies in the primary sector with fisheries and aquaculture activity.

Is important see as is is the market goal and the our in relation to the growth economic for this in information of the Secretariat of economy the national average of economic growth during the fourth quarter of 2016 was 2.4%, while the year-round averaged 2.3%. Secretaría de Desarrollo Económico,SEDECO, (2017).

Baja California growth was 1.6% during the fourth quarter of 2016 and 3.3% throughout the year. The primary sector, which includes agriculture, livestock and fisheries, decreased

13.1% during the quarter and showed growth of 1% during the 2016. Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO, (2017).

For purposes of this investigation we will work a market research commercial type, through the use of a questionnaire-type measuring instrument. By the type of study we have which is predominantly quantitative, and the dimensions of supply, demand, marketing and price will be analyzed.

According to financial analysis yields a net present value of 1, 484 999 and an internal rate of return of 38.65% concluding that the company is profitable.

Key words: consultancy, services, multidisciplinary, fishing and aquaculture.

Contenido

<b>Constancia de Aprobación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de Gráficas</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>12</b>
<b>Preguntas de investigación</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivo General del Trabajo terminal</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos Específicos del Trabajo terminal</b> .....	<b>13</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>13</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo 1. Naturaleza del proyecto</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1. Nombre de la empresa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2. Lema</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3. Logotipo de la Empresa</b> .....	<b>16</b>



1.4.	Descripción de la empresa.....	17
1.5.	Giro o Sector.....	17
1.6.	Tamaño de la Empresa .....	17
1.7.	Ubicación del Proyecto.....	18
1.8.	Descripción del servicio de la empresa Mar y Tierra Consultores. ....	18
1.9.	Misión de la Empresa .....	18
1.10.	Visión .....	19
1.11.	Valores .....	19
1.12.	Objetivos de la empresa.....	20
1.13.	Ventajas Competitivas .....	20
1.14.	Descripción de giro del negocio y del contexto en el que se desarrolla el negocio. ....	21
1.15.	Canvas.....	26
1.16.	Servicios de la Empresa .....	27
1.17.	Impacto Tecnológico, Económico y Ambiental .....	28
<b>Capítulo 2. El mercado .....</b>		<b>30</b>
2.1	Investigación de mercados .....	30
2.2	Tamaño de la muestra .....	31
2.1	Estudio de Mercado .....	36
2.2	Mercado Meta.....	38
2.3	Mercado Potencial.....	41
2.4	Análisis de la demanda .....	45
2.5	Pronóstico de mercado .....	48
2.6	Premisas que fundamentan la proyección .....	49

2.7	Proyección del mercado .....	51
2.8	Análisis de la competencia .....	57
2.9	Precios .....	61
2.10	Identificación de los principales competidores.....	63
2.11	Pronóstico de ventas.....	64
2.12	Promoción del servicio .....	65
2.13	Plan de introducción al mercado .....	65
2.14	Riesgos y oportunidades del mercado .....	66
2.15	Plan estratégico de la empresa.....	66
	Objetivo .....	66
2.16	Plan Estratégico de Entrada al mercado .....	89
2.17	Sistema y plan de ventas .....	89
2.18	Gráfica de Gantt .....	90
	<b>Capítulo 3. Capacidad operativa y producción .....</b>	<b>92</b>
	Objetivo .....	92
3.1	Especificaciones del servicio .....	92
3.2	Descripción del proceso de prestación del servicio.....	93
3.3	Diagrama de flujo del proceso .....	94
3.4	Equipo e instalaciones.....	95
3.5	Micro localización .....	96
3.6	Diseño y distribución de la oficina de Mar y Tierra Consultores .....	98
3.7	Lista de materiales y equipo necesarios para la implementación del servicio: .....	100
3.8	Mano de obra requerida .....	100

3.9	Programa de producción .....	101
<b>Capítulo 4. Organización .....</b>		<b>102</b>
	Objetivo: .....	102
4.1	Estructura organizacional .....	102
	Organigrama de Mar y Tierra Consultores.....	102
4.2	Funciones específicas por puesto.....	103
4.3	Capacitación del personal .....	107
4.4	Desarrollo del personal .....	107
4.5	Administración de sueldos y salarios .....	108
4.6	Definición del régimen de constitución de la empresa.....	110
4.7	Trámites de apertura .....	110
4.8	Trámites fiscales .....	111
4.9	Trámites laborales .....	111
4.10	Aspectos jurídico-administrativos del producto o servicio .....	113
<b>Capítulo 5. Estudio financiero y evaluación económica .....</b>		<b>114</b>
5.1	Supuestos utilizados en la proyección financieras .....	114
5.2	Presupuestos .....	114
5.3	Sistema de financiamiento y amortización de créditos .....	116
5.4	Estado de resultados, Balance general y estados financieros proyectados a 5 años.	119
5.5	Flujo de efectivo .....	123
5.6	Indicadores de Rentabilidad .....	124
<b>Capítulo 6. Análisis de sensibilidad de riesgos críticos .....</b>		<b>127</b>
<b>Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>128</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>132</b>
<b>1. Instrumento .....</b>	<b>132</b>
<b>2. Lienzo Canvas .....</b>	<b>137</b>
<b>3. Formatos .....</b>	<b>138</b>
<b>1a) Ejemplo de Nómina .....</b>	<b>138</b>
<b>1 b) Formato contrato de Prestación de servicios.....</b>	<b>139</b>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Total de gastos por consumo de bienes y servicios. Pesca y acuicultura. (Miles de pesos).</i>	13
<i>Tabla 2 Porcentaje del sector Económico dentro del Producto Interno Bruto de Baja California</i>	24
<i>Tabla 3 Servicios a ofertar en Mar y Tierra Consultores</i>	27
<i>Tabla 4 Segmentación del mercado</i>	32
<i>Tabla 5 Número de Clientes potenciales para la consultoría</i>	37
<i>Tabla 6 Valor en pesos de la producción de Pesca. (Miles de pesos).</i>	38
<i>Tabla 7 Valor en pesos de la producción Acuícola. (Miles de pesos).</i>	39
<i>Tabla 8 Variables que integran la dimensión de la demanda</i>	42
<i>Tabla 9 Matriz de la dimensión Demanda</i>	45
<i>Tabla 10 Total de gastos por consumo de bienes y servicios. Pesca y acuicultura. (Miles de pesos).</i>	47
<i>Tabla 11 Capacidad operativa de Mar y Tierra Consultores</i>	51
<i>Tabla 12 Proyección de servicios vendidos el primer año</i>	53
<i>Tabla 13 Principal Competencia para Mar y Tierra Consultores</i>	59
<i>Tabla 14 Lista de precios por servicio</i>	62
<i>Tabla 15 Principal Competencia para Mar y Tierra Consultores</i>	63
<i>Tabla 16 Análisis Pestel</i>	70
<i>Tabla 17 Factores críticos de éxito</i>	71
<i>Tabla 18 Problemática y propuesta para resolverla</i>	73
<i>Tabla 19 Matriz FODA</i>	81
<i>Tabla 20 Estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación, Supervivencia</i>	83
<i>Tabla 21 Factores de éxito para la empresa</i>	84
<i>Tabla 22 Equipo e instalaciones</i>	95
<i>Tabla 23 Factores Locacionales</i>	96
<i>Tabla 24 Tarifas de permiso de funcionamiento</i>	113

## Índice de figuras

<i>Figura1 Prototipo del Logo de la Empresa</i>	16
<i>Figura2 Planificación a 24 meses</i>	88
<i>Figura3 Diagrama de flujo de Mar y Tierra Consultores</i>	94
<i>Figura 4 Imagen satelital de la ubicación de la empresa consultora Mar y Tierra Consultores.</i>	97

## Índice de Gráficas

<i>Gráfica 1 Porcentaje del sector Económico dentro del Producto Interno Bruto de Baja California</i>	25
<i>Gráfica 2 Valor en pesos de la producción de Pesca. (Miles de pesos).</i>	39
<i>Gráfica 3 Valor en pesos de la producción Acuícola. (Miles de pesos)</i>	41
<i>Gráfica 4 Demanda de servicios de la empresa "Mar y Tierra Consultores"</i>	44
<i>Gráfica 5 Demanda de servicios de la empresa "Mar y Tierra Consultores" (Simplificada)</i>	44
<i>Gráfica 6 Análisis de variables de la dimensión Demanda</i>	46
<i>Gráfica 7 Comparación entre mercados Meta, Potencial y Real</i>	48
<i>Gráfica 8 Oferta</i>	49
<i>Gráfica 9 Potencial Promesa de adquisición de servicios</i>	50
<i>Gráfica 1 Resultados Estudio de mercado sobre la comercialización</i>	86
<i>Gráfica 11: Gráfica de Gantt</i>	90

## **Introducción**

En el presente plan de negocios se determinará la viabilidad financiera de una Consultoría Multidisciplinaria para empresas del sector Pesquero y Acuícola, en Ensenada Baja California.

El entorno competitivo en el que desarrollan las empresas genera que éstas busquen mejores servicios para aumentar la calidad de sus productos, certificaciones o servicios, y para ello recurren a consultorías externas que lleven a cabo esta función, el beneficio para la empresa es que disponen de este servicio sin la necesidad de tener en nómina a especialistas.

“Las empresas recurren cada vez más a la información para aumentar su eficacia, su competitividad, estimular la innovación y obtener mejores resultados, mejorando bienes y servicios” (Zelaya de Villegas & Salinas F., 2003). El modelo de negocio de una consultoría está determinado por la complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que desarrollen capacidades para mejorar su competitividad hasta llegar a la “Excelencia” y afrontar con garantías los nuevos retos. Rodríguez Sanchez ( 2009).

Por ello las consultorías son empresas que se están abriendo paso en el mercado de servicios cubriendo la demanda de este servicio. Rodríguez (2002) citado por Varela Salazar (2012) afirma que en una empresa que ofrece servicios debe considerar elementos tales como la demanda de los consumidores, necesidad o moda actual e histórica, calidad del servicio que se piensa vender, características de ese servicio, determinar los costos totales de operación y el margen de utilidad que se piensa obtener; esto para recopilar la mayor cantidad de información relevante al proyecto y que de acuerdo con los datos analizados se pueda determinar de manera previa las estrategias que se deben plantear para poder desarrollar la idea.

Según Ribeiro Soriano, (1998), los consultores son creadores de valor y producen un efecto multiplicador de la economía. A través de ellos, se incorporan a las empresas y organizaciones nuevas ideas, capacidades y tecnologías. La tendencia del mercado de

consultoría de un país suele ser un buen indicador de la dirección de una economía, porque la contratación de una consultoría es una inversión a futuro.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial del siglo XIX (c. 1850 – 1970), junto con la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces surgen junto con las de la dirección o administración de empresas. La consultoría de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo. Kurb M. (1997)

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano Siem (2013), existen 615 empresas formales en Ensenada Baja California, de las cuales solo 43 se dedican al servicio de consultoría, 18 son multidisciplinarias, es decir ofertan el servicio para empresas de distintos rubros, principalmente servicios financieros.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el 2014 el índice agregado de los ingresos aumento un 23.3% en los servicios profesionales, científicos técnicos. INEGI (2014). Es decir, hay más gente prestando servicios profesionales científicos técnicos.

La actividad pesquera en el Municipio de Ensenada, es sin lugar a dudas una de las actividades de gran relevancia, ya que es generadora de empleo y productora de alimentos para consumo humano, tanto para el mercado regional, nacional y de exportación. La captura está constituida especies de alto rendimiento en volumen, de mediano o bajo valor económico, como son: las pesquerías masivas de sardina, macarela, bonita y algas marinas; hay otras, de más alto rendimiento económico, aun cuando su volumen de captura no sea muy grande; como son las pesquerías de erizo, camarón, langosta, pepino y abulón. Destaca también la acuicultura, actividad que aprovecha lagunas costeras para el cultivo de especies

como el ostión, mejillón, almeja y el camarón, además de los llamados ‘ranchos marinos’ que son lugares cercanos a las costas donde se atraen especies como el atún y son encerrados en cercos para su engorda. Gobierno del Estado de Baja California (2015).

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad el sector de PSP (Prestador de servicios profesionales) se ha ido incrementando y dentro del área de consultorías, se ha destacado su importancia debido a que las empresas cada vez más están optando por este tipo de servicios. “Existe la permanente necesidad de las organizaciones de seguir realizando actividades para las cuales anteriormente contrataban a profesionales por nomina, mientras ahora lo prefieren realizar por subcontrataciones.” Posadas Mirelle (2010).

La oferta de consultorías enfocadas a servicios multidisciplinarios es escasa, y generalmente se encuentran enfocadas al área financiera solamente. No existe actualmente una empresa multidisciplinaria integral que cubra las áreas de servicios del sector primarios, medio ambientales, industriales, comerciales, de finanzas, legales y de imagen corporativa.

### **Preguntas de investigación**

¿Es viable una empresa consultora que ofrece servicios multidisciplinarios en el sector pesquero y acuícola en Ensenada, Baja California?

¿Es rentable una empresa consultora que ofrece servicios multidisciplinarios en el sector pesquero y acuícola en Ensenada, Baja California?

### **Objetivo General del Trabajo terminal**

Diseñar un plan de negocios para determinar la viabilidad y rentabilidad de una empresa de Consultoría multidisciplinaria para empresas pesqueras y acuícolas en Ensenada Baja California.

## Objetivos Específicos del Trabajo terminal

- Realizar un análisis de mercado para determinar la viabilidad de la empresa
- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

## Justificación

La empresa nace de una consultoría enfocada en Servicios del orden ambiental y productivo, con experiencia en el ramo de más de 5 años. Los clientes de **Mar y Tierra Consultores**, son aquellas empresas, que requieran los servicios para consolidarse como una empresa formal, y necesiten fortalecer algunos eslabones en su empresa o propuesta de negocio.

En el sector de pesca y acuicultura se ha tenido un incremento en el gasto que se destina para bienes y servicios, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Total de gastos por consumo de bienes y servicios. Pesca y acuicultura. (Miles de pesos).

Periodo	Miles de pesos
2008	9,104,486.00
2003	6,166,352.00
1998	7,782,410.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI (2017).

La idea de la consultoría multidisciplinaria surgió debido a la inquietud de formar un equipo de trabajo multidisciplinario que permita atacar el problema del productor desde distintos puntos de vista profesionales y otorgarle el mejor servicio, en el 2015 se logró participar en un equipo multidisciplinario como extensionista de SAGARPA, para empresas del sector pesquero y Acuícola en la secretaría de Pesca y Acuicultura de Gobierno del Estado de Baja California, en donde el equipo de trabajo estaba formado por tres biólogos, un biólogo marino, un contador, un administrador de empresas; el trabajo que se presentó al grupo de trabajo formado por productores, fue muy bien recibido por parte del grupo en cuestión, y surgió la idea de formalizarse más adelante como un equipo de trabajo formal mediante la implementación de la consultoría, en donde se planea la integración de más servicios como lo son los legales y el de administración estratégica, los cuáles se consideran importantes para el sector.

### **Metodología**

Los aspectos propios del diseño de la investigación también muestran sus particularidades en cada uno de los dos enfoques el cualitativo y el cuantitativo, en donde, los objetivos de una investigación particular, por ejemplo, pueden orientarse a la descripción, la explicación o la comprensión. Monje Álvarez (2011).

Las variables o categorías de análisis también corresponden a uno u otro método de investigación. Las variables se conciben como aspectos o características susceptibles de medición y tratamiento estadístico, mientras las categorías permiten la descripción densa de los procesos y hechos sociales en la perspectiva cualitativa. Monje Álvarez (2011).

Para fines de esta investigación vamos a trabajar una investigación de mercado de tipo comercial, por el tipo de estudio tenemos que es preponderantemente cuantitativa, con apoyo de investigación cualitativa, mediante técnicas de observación directa estructurada y entrevistas focalizadas al sector de estudio, se analizarán las dimensiones de la Oferta, Demanda, Comercialización y Precio.

Se realizó una investigación de mercado mediante el instrumento tipo cuestionario a empresas del sector pesquero y acuícola de la ciudad de Ensenada Baja California, mediante encuestas personales con 13 preguntas en escala de tipo Likert, con ponderación del 1 al 5. Se utilizó también investigación para observar y para conocer la competencia. Mediante un análisis descriptivo transversal, se pretende conocer cuál es la relación entre las empresas del sector pesquero y acuícola con las empresas consultoras, si acostumbran utilizar los servicios, que tipo de servicios son los más utilizados, y la frecuencia de los servicios.

## Capítulo 1. Naturaleza del proyecto.

### 1.1. Nombre de la empresa

Mar y Tierra Consultores

### 1.2. Lema.

“Cultivando éxitos para tu empresa “

### 1.3. Logotipo de la Empresa



Figura1 Logo de la Empresa, elaboración propia y detallado profesional.

#### **1.4. Descripción de la empresa**

Es una empresa que se desarrolla como consultoría, que pretende además de prestar servicios al sector primario, en las áreas de:

- Ambientales (UMA, MIAS, Proyectos, Asesorías técnicas, capacitaciones, educación ambiental, etc.)
- Permisarios (Pesca, Vida silvestre, SEMARNAT, Profepa, etc.)
- Procuración de fondos (Gubernamentales, por inversionistas, etc.)

Además, busca implementar los siguientes servicios:

- Financieros (Contabilidad, corridas financieras, modelos de inversión, Plan de negocios, etc.)
- Imagen corporativa (Diseño de marca, nombre comercial, mercadotecnia, estrategias, etc.)
- Consultorías y asesorías Industriales (Certificaciones, ISO, HACCP, capacitaciones, higiene y seguridad, entre otras)
- Legales (Contratos, propiedad intelectual, etc.)

Por medio de la inclusión de profesionales especialistas en cada área.

#### **1.5. Giro o Sector**

Mar y Tierra Consultores es una actividad económica que pertenece al sector terciario, específicamente al de servicios profesionales y de consultoría.

#### **1.6. Tamaño de la Empresa**

Se proyecta que será una micro empresa, debido a que una micro empresa es aquella con un rango de 1-10 trabajadores, y cuyo monto de ventas anuales es de hasta 4 millones de pesos. Secretaría de Economía (2009).

### **1.7. Ubicación del Proyecto**

El proyecto se ubicará en la siguiente dirección fiscal, Carretera Transpeninsular km. 115, #189, ex ejido Chapultepec, se eligió estratégicamente ésta dirección a manera de referencia, estará a pie de la avenida conocida como Av. Reforma, que es la avenida más transitada de la ciudad. Más adelante se retomará con más detalle el tema de la ubicación y los motivos que hicieron tomar esa decisión.

### **1.8. Descripción del servicio de la empresa Mar y Tierra Consultores.**

La empresa Mar y tierra Consultores, ofertan servicios a empresas del sector pesquero y acuícola mediante servicio personal en oficina, el trato personal al cliente es indispensable y la distribución óptima del servicio. En donde se contará con una oficina que permita al cliente conocer los servicios y recibir un trato personal de los profesionistas.

### **1.9. Misión de la Empresa**

Mar y Tierra Consultores, es una empresa de servicios de consultoría de carácter multidisciplinaria, que ofrece servicios profesionales de calidad, y que busca constantemente la satisfacción de nuestros colaboradores y principalmente del cliente, con la finalidad de contribuir en el crecimiento y desarrollo sustentable del sector pesquero y acuícola en Ensenada, B.C. México.

### 1.10. Visión

Posicionarnos como la empresa más reconocida del sector, caracterizada por la calidad del servicio y la atención al cliente. Ser una empresa socialmente responsable que contribuya a la comunidad Ensenadense en aspectos científico, social y ambiental.

### 1.11. Valores

<b>Calidad</b>	Valor clave que caracteriza a Mar y tierra consultores.
<b>Disciplina</b>	Formalidad con los proyectos y con el cliente.
	Principalmente con el cliente y con los compañeros y colaboradores.
<b>Honestidad</b>	Siempre tener la frente en alto, frente a nuestra competencia y clientes potenciales.
<b>Ética profesional</b>	Un cobro del servicio adecuado y justo para el profesional y el cliente en donde ambas partes queden satisfechas.
<b>Buena comunicación</b>	Mantener una conversación asertiva con clientes, pero sobre todo con todos los que forman parte de la empresa, para evitar mal entendido o cruce de información y lograr así un ambiente de trabajo sano.
<b>Humildad</b>	Tener presente que somos gente trabajadora, laborando para gente trabajadora.

<b>Libertad</b>	Como profesionalista de trabajar a tu ritmo, capacidades y necesidades, siempre y cuando empaten con las metas de la empresa.
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajar siempre como el equipo multidisciplinario que es la base de la empresa, teniendo en cuenta que es nuestra principal fortaleza y cuidando y colaborando desde distintos puntos de vista para dar el mejor servicio a nuestro cliente.
<b>Responsabilidad social y ambiental</b>	Mantener los ideales de "Mar y Tierra Consultores" siempre presentes y recordar que la empresa nace de una empresa de servicios ambientales y mantener esa coherencia en nuestro ser, no perder la esencia y así generar una conciencia entre nuestros, colaboradores, familia y clientes, del respeto y cuidado al medio ambiente y generar así un impacto en la sociedad.

### **1.12. Objetivos de la empresa**

Otorgar servicios de calidad a los empresarios de la localidad.

Buscar siempre la mejora continua en cuanto a procesos y procedimientos de la consultoría.

Incrementar el número de clientes por lo menos un 1% anual durante los primeros 5 años.

### **1.13. Ventajas Competitivas**

Equipo de trabajo multidisciplinario

Diagnóstico inicial gratuito y sin compromiso de adquisición del servicio.

Paquetes de servicios

Diferentes métodos y sistemas de pago

#### **1.14. Descripción de giro del negocio y del contexto en el que se desarrolla el negocio.**

La consultoría en México de acuerdo a Gutiérrez (2000) Citado por Almazán Hernández (2008), la consultoría en México como industria de conocimiento, comprende dos grandes rubros:

- La consultoría de Gestión (Administración, Finanzas, Economía)
- La consultoría de Ingeniería, que abarca desde la factibilidad técnica de diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

En donde la consultoría de Gestión se ha abierto mayor campo laboral, debido al outsourcing en donde las empresas están solicitando servicios externos del tipo administrativo y financiero. Almazán Hernández (2008).

El sector de servicios de consultoría en específico es un sector muy cambiante y que depende totalmente de cómo este fluyendo el sector en el que se desempeña el cliente, en donde se encuentra a la deriva de la demanda de servicios, de convocatorias de apoyos gubernamentales.

“La consultoría en México no es una rama que este muy explotada hoy en día, las empresas consultoras normalmente se dedican únicamente a la parte de auditoría para mantener estados financieros o preparar (a las compañías) para su colocación en la Bolsa de Valores. Hacemos eficientes los procesos en sus diferentes áreas; las administrativas, de personal, de reclutamiento y de selección; generamos las estructuras más adecuadas tanto corporativas como legales para el desarrollo de las empresas” Rejón (2011).

El campo de oportunidad de la consultoría, de acuerdo con Gerardo Rejón es: “La base empresarial de México, se constituye principalmente por micro y pequeña empresa, son las que mayores servicios de consultoría necesitan porque no pueden contar con grandes áreas que le desarrollen los diferentes servicios, o la planeación que ellos necesitan de forma interna, allí se debería generar un gran espacio para las consultoras”. Rejón (2011).

En 2014, México se postuló como el mercado más prometedor en cuestión de consultoría de toda América Latina, la región que más servicios en el ramo prestaba a nivel mundial, de acuerdo al estudio de Kennedy Consulting Research & Advisory. Hoy en día, el país aún es una potencia en el sector, aunque las condiciones son radicalmente distintas. Contacto Hoy (2017).

“Históricamente, han existido cinco grandes nichos para la consultoría en México: manufacturero, financiero, telecomunicación, gobierno y recursos naturales”, dijo Fernando Lebowich Beker, CEO de Beecker Consulting. “De estos sectores, los que más perspectivas de crecimiento tienen para 2017, en cuestión de demanda de servicios, son el financiero y el manufacturero”. Contacto Hoy (2017).

“Actualmente vemos cambios al modelo de asesoramiento, tanto de parte de la oferta como de parte de la demanda”, subrayó el líder empresarial. “Este cambio de paradigma implicará que ahora la naturaleza de la consultoría es mixta: no sólo deben de proveerse activos para la mejora de negocios, también se deben armar procesos que estén listos para implementarse a la voluntad del cliente”, dictaminó. Contacto Hoy (2017).

Este cambio en el modelo de asesoramiento podría significar la desaparición de aquellas empresas de consultoría que no invirtieron en la renovación de sus operaciones. Adicionalmente, en experiencia del CEO de Beecker Consulting, las consultoras deben replantearse el significado de valor agregado, con el fin de que sea tan especial y único, que no pueda ser realizado por cualquier empleado. Contacto Hoy (2017).

Es importante conocer cómo se comporta el crecimiento económico en los tres sectores, ya que, al ser una empresa de servicios depende en gran medida del entorno económico en el que se desarrolla.

En información de la Secretaría de Economía el promedio nacional de crecimiento económico durante el cuarto trimestre de 2016 fue de 2.4% mientras que el promedio de todo el año fue de 2.3%.

En Baja California el crecimiento fue de 1.6% durante el cuarto trimestre de 2016 y de 3.3% durante todo el año.

Por sector:

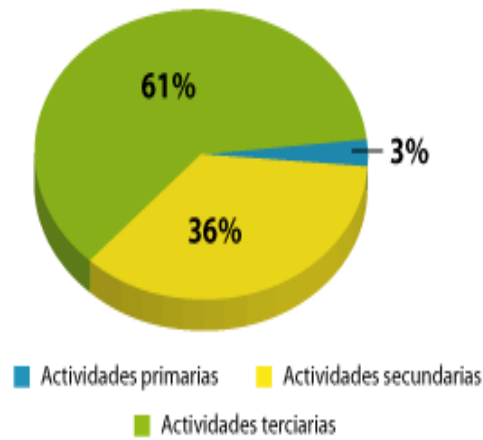
- El sector primario, que incluye agricultura, ganadería y pesca, decrecieron 13.1% durante el trimestre y mostraron un crecimiento del 1% durante el 2016.
- El sector secundario, que incluye generación de electricidad, manufactura y construcción, creció 1% durante el cuarto trimestre y promedio 3.1% durante el 2016.
- El sector terciario, que incluye el sector servicios y comercio, creció 2.7% durante el cuarto trimestre y promedio 3.7% durante el año. Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO, (2017)

En cuanto al porcentaje que ocupa cada actividad dentro del Producto interno bruto en Baja California se tienen los siguientes datos.

Tabla 2 Porcentaje del sector Económico dentro del Producto Interno Bruto de Baja California

Sector de actividad Económica	Porcentaje de aportación al PIB Estatal (2014)
<b>Actividad Primaria</b>	3
<b>Actividad Secundaria</b>	36
<b>Actividad Terciaria</b>	61
<b>Total</b>	100

Elaboración propia. Fuente (INEGI, 2014)



**Gráfica 1 Porcentaje del sector Económico dentro del Producto Interno Bruto de Baja California**

Fuente (INEGI, 2014)

En Baja California el crecimiento económico en el primer trimestre de 2017 fue de 2.4%. Lo anterior significa un mayor crecimiento si se compara con cuarto trimestre de 2016 en el cual se creció 1.8%. Con el primer dato de 2017 se ligan 30 meses de crecimiento en la entidad. El crecimiento por sector: el sector primario, que incluye agricultura, ganadería y pesca, mostró un crecimiento de 5.6%, el sector secundario, que incluye generación de electricidad, manufactura y construcción, creció 0.3% y el sector terciario, que incluye comercio, turismo y demás servicios creció 3.5%. Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO, (2017).

## 1.15. Canvas



Realización propia.

## 1.16. Servicios de la Empresa

Tabla3 Servicios a ofertar en Mar y Tierra Consultores

<b>Servicios</b>	<b>Sub servicios</b>
<b>Ambientales</b>	UMA, MIAS, Proyectos, Asesorías técnicas, capacitaciones, educación ambiental, obtención y renovación de permisos.
<b>Legales</b>	Asesorías, contratos.
<b>Procuración de fondos</b>	Gubernamentales, privadas.
<b>Financieros</b>	Contabilidad, corridas financieras, modelos de inversión, plan de negocios.
<b>Administración estratégica e imagen corporativa</b>	Logo, slogan, misión, visión, imagen corporativa.
<b>Asesoría empresarial</b>	Certificaciones, capacitaciones, HASSP.

Elaboración propia

## **1.17. Impacto Tecnológico, Económico y Ambiental**

### **Impacto tecnológico**

La tecnología empleada en la empresa Mar y Tierra Consultores será utilizar programas certificados para generar el valor agregado real al servicio al proporcionar calidad en el servicio, se contará también con bases de datos actualizadas y archivos digitales los cuáles son parte de la información que genera junto con el especialista el valor al servicio otorgado.

Se trabajará también mediante plataformas digitales para contactar a los clientes, realizar encuestas de satisfacción, agendar citas, y conocer los servicios de la empresa.

### **Impacto económico**

Los datos mostrados de las unidades económicas del sector pesquero y acuícola en México, nos indican la importancia de dicha actividad en el país. Así mismo en lo que se refiere al personal ocupado en dicho sector en el 2014 se contabilizo un total nacional de 188,566 personas, y por su parte en el estado de Baja California 6,628 personas laboraban en dicho sector productivo, lo que representa un 3.5% con respecto del total nacional de personal ocupado en actividades de Pesca y Acuicultura. INEGI (2017).

En 2014, la producción mundial de animales acuáticos procedentes de la acuicultura ascendió a 73,8 millones de toneladas, con un valor de primera venta estimado de 160.200 millones de USD. Este total se compuso de 49,8 millones de toneladas de peces de escama (99.200 millones de USD), 16,1 millones de toneladas de moluscos (19.000 millones de USD), 6,9 millones de toneladas de crustáceos (36.200 millones de USD) y 7,3 millones de toneladas de otros animales acuáticos como los anfibios (3.700 millones de USD) .Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2016).

Con lo cual se puede ver que el sector a impactar presenta grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo económico.

## **Impacto Ambiental**

Mar y Tierra Consultores es una empresa basa su esencia en el cuidado ambiental, buscando siempre ser congruente con sus valores y principios, mostrando respecto al entorno en el que se desarrolla, y en el que se verá reflejado el impacto del servicio.

Desde que el cliente se presente en oficina, se planea manejar un ambiente congruente, mediante la reutilización y adecuación de un contenedor marítimo como oficina, con paneles solares y mucha luz natural, se quiere hacer sentir al cliente en una ambiente acogedor, moderno y sobre todo sustentable. Se planea implementar un sistema de *paperless* en la oficina, en donde se minimizará el uso del mismo, y se utilizará papel que garantice que ha sido reciclado, se minimizará el impacto en cuestión de uso de desechables en la empresa, cuidado de agua y luz, campañas de reforestación y siempre manteniendo un ambiente limpio y que favorezca el cuidado ambiental.

## Capítulo 2. El mercado

### Objetivo

En el presente estudio se determinará la viabilidad financiera de una Consultoría Multidisciplinaria para empresas del sector Pesquero y Acuícola, en Ensenada Baja California. Este estudio significa el aspecto clave del proyecto ya que determina los servicios que serán demandados por la comunidad empresarial. Por tal motivo se necesita comprobar la existencia de un cierto número de agentes económicos que en ciertas condiciones de precios e ingresos ocasionen una demanda que justifique la puesta en marcha del proyecto. El estudio obliga por lo tanto a la realización de un análisis de la oferta, demanda, precios, comercialización; es decir determinar: cuánto, a quién, cómo y dónde se venderá el servicio.

### 2.1 Investigación de mercados

Se realizó una investigación de mercado mediante el instrumento tipo cuestionario a empresas del sector pesquero y acuícola de la ciudad de Ensenada Baja California, mediante encuestas personales con 26 preguntas en escala de tipo Likert. Se utilizó también investigación de observación para conocer la competencia. Mediante un análisis descriptivo transversal, se pretende conocer cuál es la relación entre las empresas del sector pesquero y acuícola con las empresas consultoras, si acostumbran utilizar los servicios, que tipo de servicios son los más utilizados, y la frecuencia de los servicios. Con base a los resultados de la investigación se realizó un análisis de mercado para determinar con base a la demanda la viabilidad económica y financiera de la puesta en marcha de la empresa consultora Mar y Tierra Consultores.

Ver anexo 1, Instrumento de medición para investigación de mercado.

## 2.2 Tamaño de la muestra

En base al estimado de la base de datos de DENUE, existen en Ensenada 214 entidades económicas del sector pesquero y Acuícola, de las cuales solo 2 empresa se consideran "Grandes empresas" y como al determinar el segmento del mercado en el que se desea impactar se descartaron las empresas grandes la población total estimada es de 212 empresas, con las cuáles se generará el tamaño de la muestra con base a la fórmula y los parámetros establecidos a continuación.

Así se calcula el número de muestra con la cual la investigación con los siguientes parámetros cumple con una probabilidad de éxito (p) del 50%, un intervalo de confianza del 95%, error de estimación del 5%,

Se utiliza la fórmula para la muestra en poblaciones finitas

Para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula:

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

En donde:

$\sigma$  = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

(Valdés Hernández & Fischer de la Vega)

En donde al sustituir la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{3.84 \times 212 \times 0.50 \times 0.50}{(0.005)^2 \times (212 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{205.44}{1.49} = \mathbf{138} \text{ (número de encuestas)}$$

Cumpliendo el número de encuestas resultante por la fórmula, se puede trabajar el análisis estadístico con los parámetros antes establecidos.

Los criterios para segmentar el mercado son los siguientes:

Tabla 4 Segmentación del mercado

Geográficos		Tipo de Persona Jurídica		Tipo de Actividad Económica		Demográficos		Antigüedad de la empresa		Posición del Usuario		Tamaño de la empresa	
Regional		Moral	X	Industrial		Edad	X	0-6 meses		Nuevos Usuarios	X	Micro	X
Urbana	X	Física	X	Forestal		Sexo		6 meses-3 años	X	Ex usuarios	X	Pequeña	X
Rural	X			Comercial		Ocupación	X	Más de 3 años	X	Usuarios potenciales	X	Mediana	x
Sub Urbana	X			Pesquero	X	Educación				Usuarios Regulares	X	Grande	
Interurbana	X			Acuícola	X	Profesión							
				Agrícola		Nacionalidad	X						
				Transportes		Estado Civil							
				Comunicación		Tamaño de la Familia							
				Construcción		Ingresos							

Elaboración propia.

El mercado potencial que se determinó son Micro, pequeñas, y medianas empresas, del sector primario con actividad Pesquera y Acuícola, con representantes mayores de 18 años, de ocupación relacionada a las actividades pesqueras, cuya antigüedad de la empresa sobrepase

los 6 meses (esto con la finalidad de poder acceder a apoyos gubernamentales en donde es requisito este tiempo)

En la siguiente imagen se puede ver la distribución de las empresas a lo largo del municipio de Ensenada y que cumplen con las características determinadas en la segmentación del mercado.

**Imagen 1 Distribución de las empresas determinadas por nuestro segmento de mercado a lo largo del municipio de Ensenada**



Fuente, elaboración propia con información de DENUE (2017).

Empresas del sector Pesquero y Acuícola que cumplen con las características especificadas, mostrando los puntos con mayor congregación de unidades económicas en la ciudad de Ensenada, en zona centro y el sauzal, y en San Quintín.

Al ser una empresa consultora se depende en gran medida del poder adquisitivo del cliente, ya que los recursos de la empresa provienen del pago del servicio por parte del cliente o por parte de una instancia que cubra el costo del servicio, como apoyos gubernamentales, asociaciones, instituciones, entre otras. Por ello es necesario conocer cómo se comporta el sector en cuestión del poder adquisitivo, en un histórico publicado por la Secretaría de Pesca y Acuicultura del Estado de Baja California, se obtuvieron los datos del valor en pesos de la producción Pesquera y Acuícola del estado.

Para la puesta en marcha del análisis del mercado se realizó un análisis estadístico descriptivo del mercado actual del sector pesquero y acuícola, mediante la implementación del instrumento de medición tipo Cuestionario, que constó de 26 afirmaciones, en donde por medio de la escala de Likert se observó la inclinación del cliente potencial por alguna.

Se realizó al instrumento el análisis de fiabilidad del mismo, para determinar que la consistencia interna de una escala es aceptable y que los ítems y variables expliquen la dimensión que se desea estudiar.

**Imagen 2 Análisis de fiabilidad del cuestionario.**

		N	%
Casos	Válido	138	100,0
	Excluido a	0	0
	Total	138	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de la  
fiabilidad

	Alfa de Cronbach		
	basada en elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados.		N de Elementos
,808	,805		26

Elaboración propia mediante SPSS.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Citado por (Anderson, Sweeney, & Williams)

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) Citado por Anderson, Sweeney, & Williams (2013) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable.

Con base a lo que comentan los autores, el alfa de Cronbach de .805 resultante del estudio de fiabilidad del instrumento utilizado para la investigación de mercado es Bueno.

## **2.1 Estudio de Mercado**

Este estudio significa el aspecto clave del proyecto ya que determina los servicios que serán demandados por la comunidad empresarial. Por tal motivo se necesita comprobar la existencia de un cierto número de agentes económicos que en ciertas condiciones de precios e ingresos ocasionen una demanda que justifique la puesta en marcha del proyecto. El estudio obliga por lo tanto a la realización de un análisis profundo de la oferta, demanda, precios, comercialización; es decir determinar: cuánto, a quién, cómo y dónde se venderá el producto o servicio. Para eso se realizó un análisis de mercado para conocer la demanda actual del servicio.

Para hablar de mercado es importante destacar que al mismo se lo considera como al lugar en que convergen las fuerzas de la oferta y demanda para llevar a efecto operaciones de traspaso de dominio de bienes o servicios cuyo valor está determinado por el precio. En

cuanto a la demanda podemos decir que es la cantidad de bienes o servicios que requiere el mercado para satisfacer una necesidad específica; mientras que la oferta es la cantidad de bienes o servicios específicos que los productores están dispuestos a ofrecer en un mercado, en ambos casos teniendo como agente regular al precio; al mismo que se lo concibe como la cantidad de unidades monetarias a pagar por un bien o servicio. Angumba (2014).

Datos obtenidos en el Anuario proporcionado por SAGARPA, Anuario de Estadística Pesquera y Acuícola (2011 ) ,se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla5 Número de Clientes potenciales para la consultoría

Área	# Clientes
Permisarios de Pesca	250
**Permisarios de Acuicultura	72
Plantas industriales Pesqueras y Acuícolas	80

\*\*58 de los permisionarios de Acuicultura tienen permiso de pesca también.

Elaboración propia en base al Anuario de estadística Pesquera y Acuícola (SAGARPA, 2011 )

El DENU arroja un número de **214** unidades económicas dentro de las actividades Pesqueras. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENU, (2017)

## 2.2 Mercado Meta

El mercado meta al que desea impactar la consultoría son las empresas del sector pesquero y acuícola. A continuación, se muestra la distribución de todas las empresas del sector pesquero y acuícola en Baja California, con 251 unidades Económicas a lo largo del estado.

Tabla 6 Valor en pesos de la producción de Pesca. (Miles de pesos).

<b>Sector pesquero</b>	
<b>Año</b>	<b>Valor en pesos de la producción</b>
<b>2008</b>	798,901,000
<b>2009</b>	804,006,000
<b>2010</b>	831,675,441
<b>2011</b>	710,059,132
<b>2012</b>	798,750,439
<b>2013</b>	790,313,669
<b>2014</b>	837,562,938
<b>2015</b>	844,824,939

---

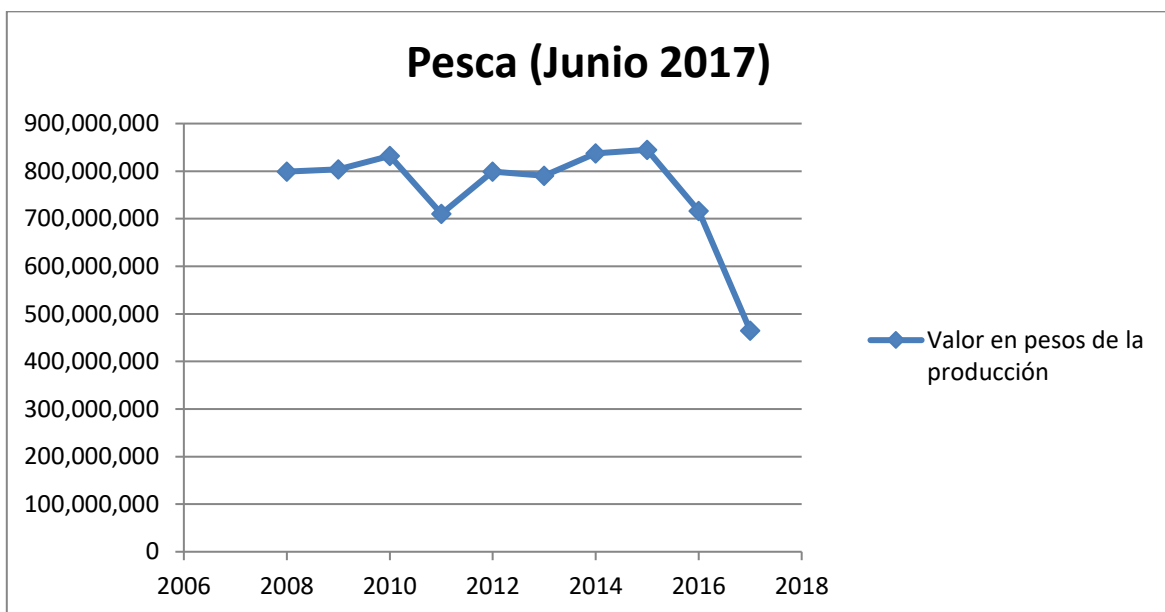
2016 716,321,747

2017 465,097,943

---

Elaboración propia en base a la información de Secretaría de Pesca y Acuicultura, (2017).

**Gráfica 2 Valor en pesos de la producción de Pesca. (Miles de pesos).**



Elaboración propia en base a la información de Secretaría de Pesca y Acuicultura, (2017).

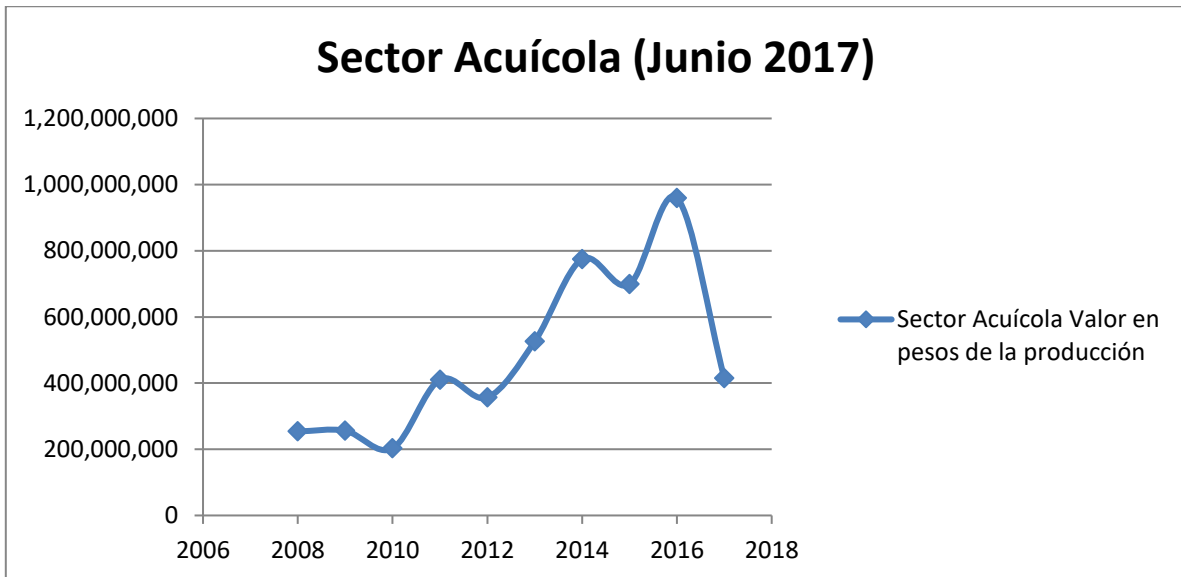
**Tabla 7 Valor en pesos de la producción Acuícola. (Miles de pesos).**

Sector Acuícola	
-----------------	--

Año	Valor en pesos de la producción
2008	253,894,000
2009	256,094,000
2010	202,672,000
2011	410,500,854
2012	356,545,174
2013	526,023,949
2014	774,889,257
2015	698,891,988
2016	959,558,892
2017	415,251,935

Elaboración propia en base a la información de Secretaría de Pesca y Acuicultura, (2017).

**Gráfica 3 Valor en pesos de la producción Acuícola. (Miles de pesos)**




Elaboración propia en base a la información de Secretaría de Pesca y Acuicultura, (2017).

### **2.3 Mercado Potencial**

El mercado potencial de la consultoría son empresas del sector Pesquero y Acuícola Micro, pequeñas y medianas, en la ciudad de Ensenada Baja California, y según datos del DENUE, se tiene lo siguiente.

### Imagen 3 Mercado potencial en Ensenada Baja California

Cuantificar 

ACTIVIDAD	(02001) Ensenada	TOTAL
+ (114) Pesca, caza y captura	212	212
TOTAL	212	212

Fuente DENUE (2017).

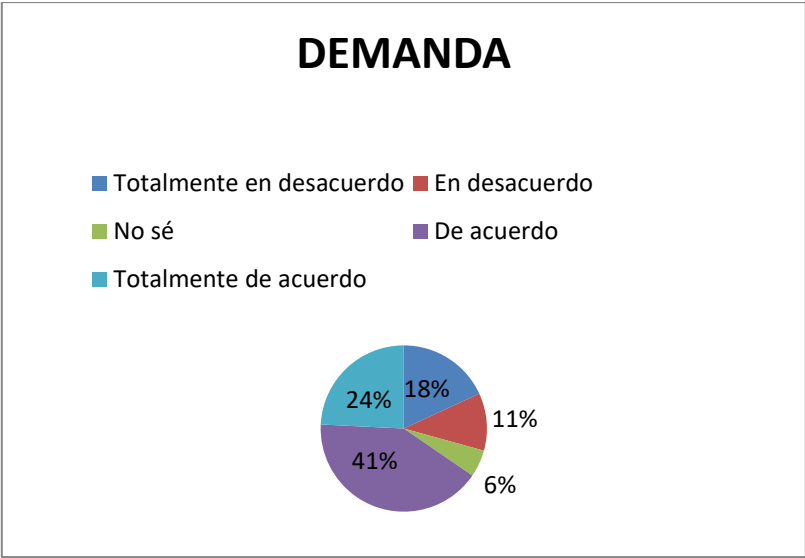
De 138 encuestados que corresponden al 65% de la población total de mi mercado potencial podemos determinar con base a la siguiente gráfica de la dimensión DEMANDA, determinada por las siguientes variables:

Tabla 8 Variables que integran la dimensión de la demanda

B. Demanda [7. La empresa cuenta colaboradores especializados para tramitologías de procuración de fondos]
B. Demanda [8. La empresa ha sido sujeta de apoyos.]
B. Demanda [9. La empresa ha utilizado servicios de consultoría]
B. Demanda [10. La empresa contrataría una consultoría que ofreciera múltiples servicios]
B. Demanda. [11. La empresa utiliza servicios de asesoría 1 vez al año]
B. Demanda. [12. La empresa utiliza servicios de asesoría 2 veces al año]
B. Demanda. [13. La empresa utiliza servicios de consultoría 3 o más veces al año]

Fuente. Elaboración propia con base al instrumento de medición.

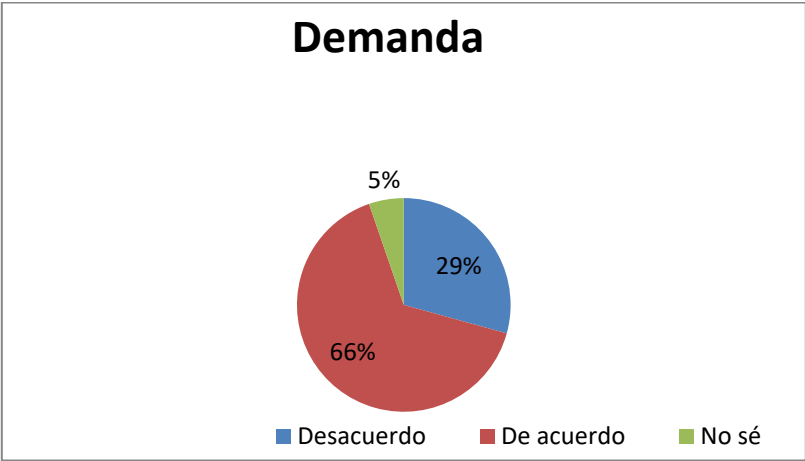
Gráfica 4 Demanda real de servicios de la empresa "Mar y Tierra Consultores"



Elaboración propia con base al estudio de mercado

El 41% de los encuestados está de acuerdo en adquirir servicios a nuestra empresa, más adelante se detallan estos resultados.

Gráfica 5 Demanda de servicios de la empresa "Mar y Tierra Consultores" (Simplificada respuestas negativas vs positivas)



Elaboración propia



El 66% de los encuestados están de acuerdo en adquirir algún tipo de servicio en la empresa, más a delante se detalla con mayor precisión, los servicios que tuvieron mayor aceptación entre los encuestados.

## 2.4 Análisis de la demanda

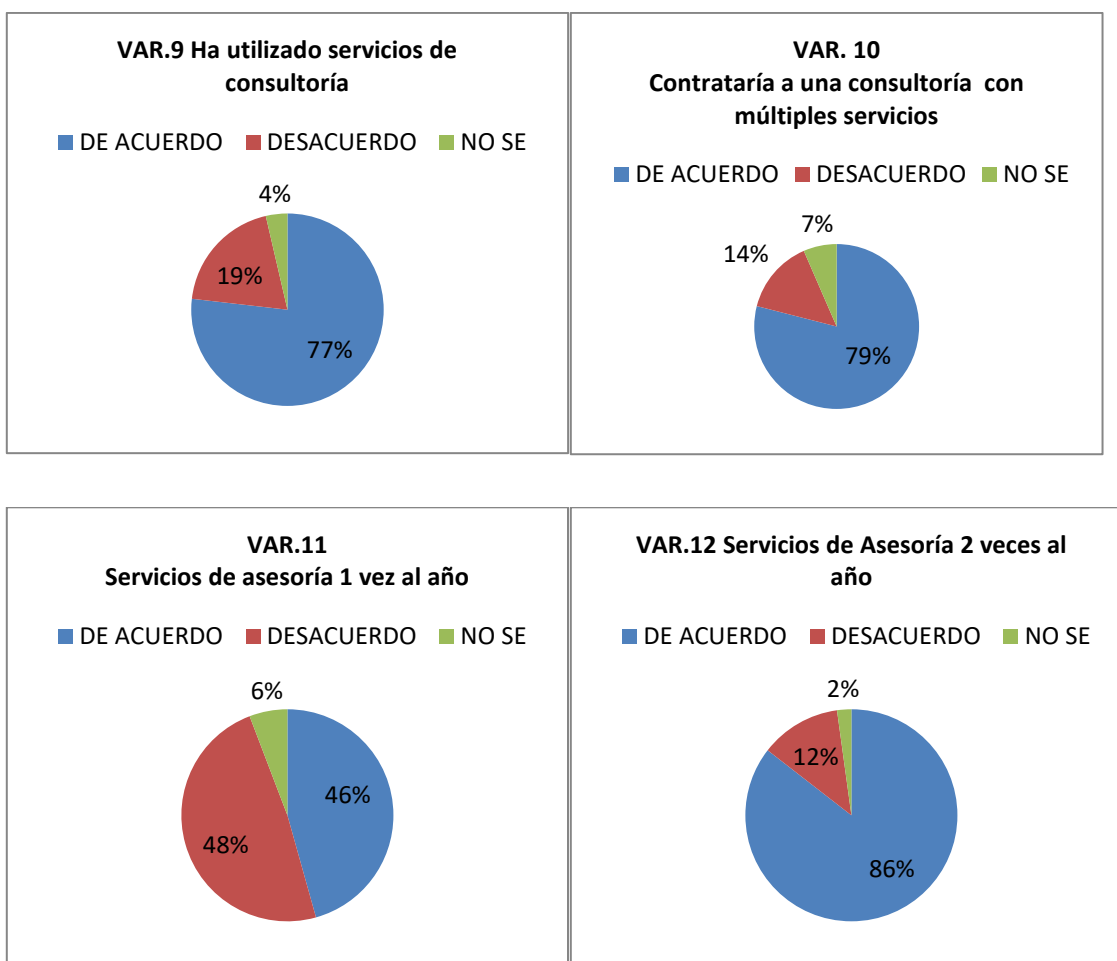
En este apartado vamos a determinar la evolución de la demanda de servicios por parte de las empresas Pesqueras y Acuícolas y la demanda determinada por el segmento de mercado que elegimos de acuerdo con los resultados de la encuesta son los siguientes:

Tabla 9 Matriz de la dimensión Demanda

			VAR.7	VAR.8	VAR.9	VAR.10	VAR.11	VAR.12	VAR.13
1	Totalmente en desacuerdo	32	54	19	14	37	13	6	
2	En desacuerdo	34	17	8	6	30	4	9	
3	No sé	10	15	5	9	8	3	1	
4	De acuerdo	47	34	80	48	43	58	88	
5	Totalmente de acuerdo	15	18	26	61	20	60	34	
	Total encuestados	138	138	138	138	138	138	138	138

Elaboración propia Excel.

Gráfica 6 Análisis de variables de la dimensión Demanda





Se puede observar como los encuestados comentan que ha utilizado o utilizaría el servicio de consultoría más de 3 veces por año, con el 88% de carga a esta variable.

En la siguiente tabla se puede observar cómo ha evolucionado el gasto que las empresas del sector pesquero invierten en servicios y bienes.

Tabla 10 Total de gastos por consumo de bienes y servicios. Pesca y acuicultura. (Miles de pesos).

Periodo	Miles de pesos
2008	9,104,486.00
2003	6,166,352.00
1998	7,782,410.0

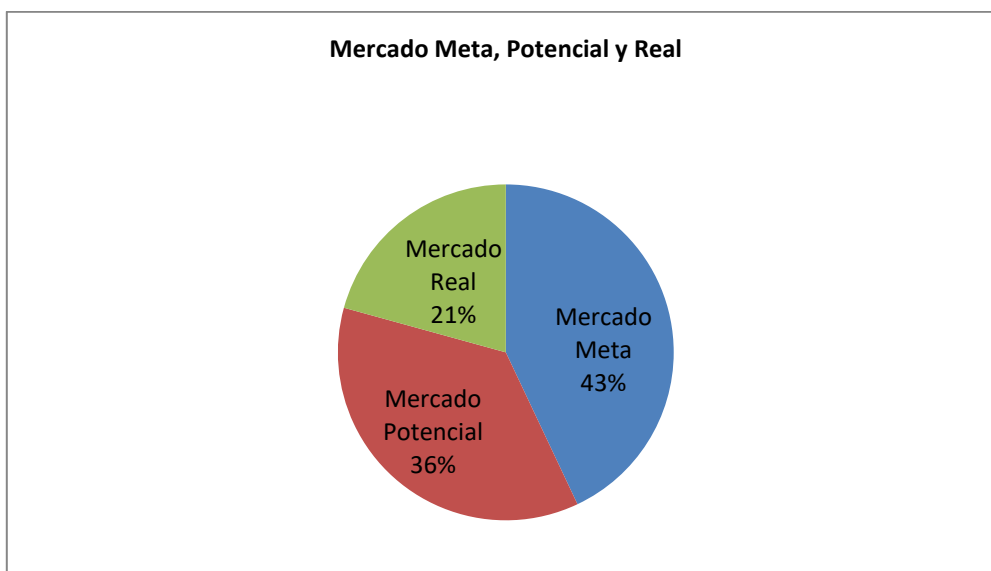
Fuente: Elaboración propia con base en datos de (INEGI, 2017)

## 2.5 Pronóstico de mercado

En este apartado vamos a ver el mercado real al que podemos incidir en "Mar y Tierra Consultores" y éste dato lo determinó la dimensión "Demanda" y la Oferta de nuestro instrumento de medición.

Con base a nuestro mercado potencial dado por la muestra que cumple con las características de nuestra población objetivo se determinó que existen 212 empresas del sector Pesquero y Acuícola a las cuáles les podríamos ofrecer el servicio. Al momento de tener los resultados de podemos observar como el mercado real recayó en el 66% de nuestro segmento, quiere decir que 91 empresas de las 138 encuestadas, se convierten en nuestro mercado real, equivalente al 42.9% del mercado.

**Gráfica 7 Comparación entre mercados Meta, Potencial y Real**

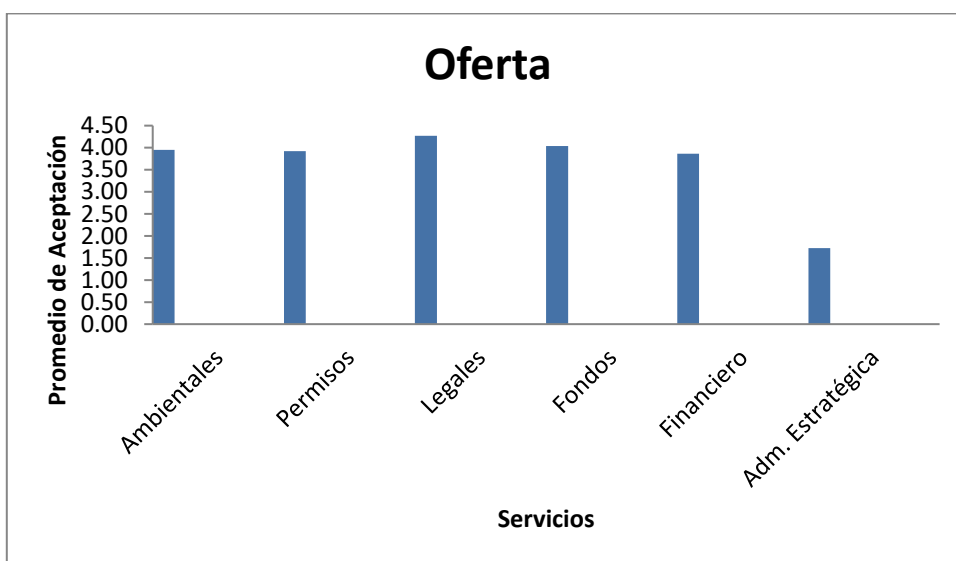


Elaboración propia con base al estudio de mercado 2017.

## 2.6 Premisas que fundamentan la proyección

Se puede observar en la gráfica no. 5 como del total de nuestra muestra el 66% menciona que es o sería consumidor de servicios de consultoría, ya que las variables que se atendieron también en base a la oferta se puede observar que los servicios a ofertar son del gusto de la empresa como se muestra a continuación.

Gráfica 8 Oferta



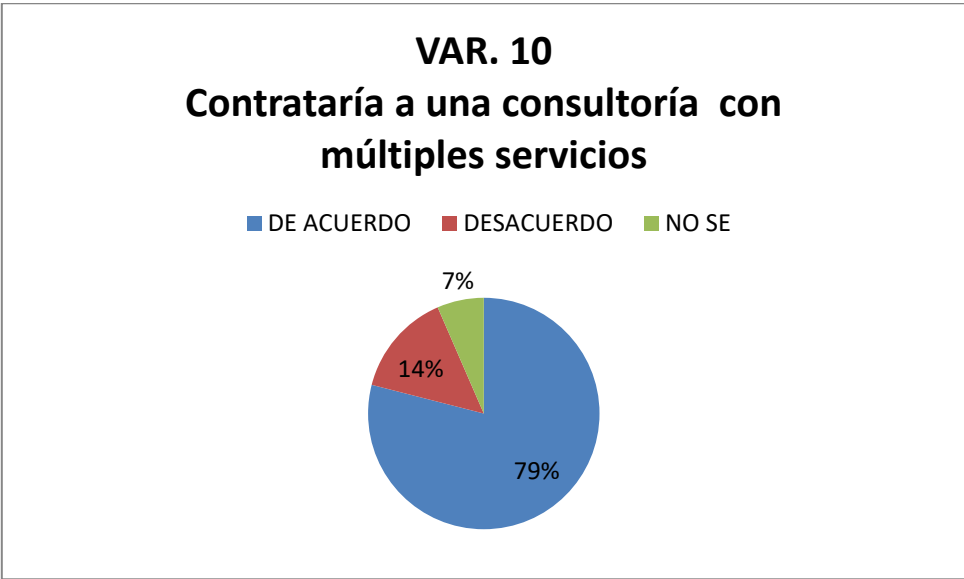
Elaboración propia con base al estudio de mercado.

Lo primero que llama la atención es que al ser una consultoría que comenzó ofreciendo servicios principalmente ambientales, sea los servicios legales, los de mayor puntuación con una media de 4.27 sobre la puntuación de la escala de Likert, seguida de la procuración de fondos con 4.04, Servicios ambientales 3.95, Servicio de obtención y gestión de permisos 3.92, financieros 3.86 y servicios de Administración estratégica 1.72.

Se tomará la decisión de continuar con la planilla completa de servicios profesionales debido a que al inicio se trabajará con el capital humano como un asociado externo de la empresa, dependiendo la demanda del cliente se generará planilla definitiva más adelante, al no generar ningún gasto de operación contar con el todos los servicios en el menú de servicios de la empresa, ésta se mantendrá así.

Bajo los supuestos que la empresa a la que se refiere el encuestado en el ítem 10, se refiere a la utilización del servicio de la empresa consultora Mar y Tierra Consultores se tiene un 66% de clientes reales. Que comentan que han utilizado y utilizan más de tres veces al año servicio de consultoría.

Gráfica 9 Potencial Promesa de adquisición de servicios



Elaboración propia con base al estudio de mercado.



## 2.7 Proyección del mercado

En el entendido que calculamos nuestro mercado real en un total de 121 empresas, extrapolando a nuestro mercado potencial, se estima que estamos cubriendo el 21% del mercado, se realizó la siguiente proyección de mercado en donde la capacidad operativa de la empresa determina el mercado efectivo de Mar y tierra Consultores.

Determinación de la capacidad operativa de la empresa

Tabla 11 Capacidad operativa de Mar y Tierra Consultores

Características		
<b>Personal</b>	8 personas (incluyendo, director y recepcionista)	
<b>Días laborales</b>	5 días	
<b>Horas laborales</b>	8 horas	
<b>Herramientas de trabajo</b>	Sin faltantes	
<b>Tiempo estimado de servicio</b>	Proyecto	Con un promedio de 18 días por proyecto. (\$ 25,000)
	Capacitación/Asistencia técnica	

	Taller (Mínimo de 10 participantes)		Promedio de 3 días por capacitación (3 horas al día) (\$1,500)
			Promedio de 1 taller por semana (15,000)
<b>Servicios por Profesional al mes</b>	2 Profesionales proyectos	Con 4	Proyectos mensuales
	6 profesionales para capacitaciones	para	36 capacitaciones mensuales
	3 profesionales para talleres		12 talleres mensuales
<b>Capacidad operativa de Mar y Tierra Consultores</b>	16 proyectos mensuales	**	Capacidad de servicios potenciales en la consultoría
	40 capacitaciones		
	12 talleres		

La tabla muestra el potencial de la capacidad de otorgar servicios al mes por parte del capital humano de la empresa Mar y Tierra Consultores.

Tabla 12 Proyección de servicios vendidos el primer año con base a la demanda estimada en el estudio de mercado.

Mes	Servicios vendidos estimados
<b>Febrero</b>	3 proyectos mensuales 10 capacitaciones 2 talleres
<b>Marzo</b>	4 proyectos mensuales 8 capacitaciones 3 talleres
<b>Abril</b>	3 proyectos mensuales 5 capacitaciones 2 talleres
<b>Mayo</b>	4 proyectos mensuales 5 capacitaciones 3 talleres
<b>Junio</b>	3 proyectos mensuales

4 capacitaciones  
3 talleres

**Julio**

2 proyectos mensuales

10 capacitaciones

2 talleres

**Agosto**

2 proyectos mensuales

12 capacitaciones

2 talleres

**Septiembre**

3 proyectos mensuales

12 capacitaciones

2 talleres

**Octubre**

2 proyectos mensuales

8 capacitaciones

3 talleres

**Noviembre**

4 proyectos mensuales

8 capacitaciones

---

4 talleres

**Diciembre**

3 proyectos mensuales

8 capacitaciones

3 talleres

Elaboración propia con base a la demanda estimada en el estudio de mercado.

Bajo los supuestos del primer año:

Por empresa se logre acceder a un proyecto, una capacitación y a un taller. (Como se estimó en el análisis que el 88% de las empresas utilizan el servicio de consultoría 3 o más veces al año)

- Se continua con el mismo número de profesionales
- La demanda de servicio continua con el mismo ritmo
- No se tienen factores macro económicos que afecten a nuestro mercado
- La empresa cuenta con la misma capacidad operativa
- No se toman en cuenta las capacitaciones por medio de la plataforma
- En el segundo y tercer año se considera un aumento del 1.25% de todos los servicios y se planea aumentar los profesionales para los servicios que tengan más demanda.

**Proyección de cantidad de servicios  
vendidos**

<b>2018</b>	36 Proyectos
	94 capacitaciones
	31 talleres
<b>2019</b>	45 Proyectos
	118 Capacitaciones
	39 Talleres
<b>2020</b>	57 Proyectos
	148 Capacitaciones
	49 Talleres
<b>2021</b>	72 Proyectos
	185 Capacitaciones
	62 Talleres

<b>2022</b>	90 Proyectos
	232 Capacitaciones
	78 Talleres

Proyección a 5 años de servicios vendidos en Mar y Tierra consultores con un crecimiento anual del 2.5%. Suponiendo que una empresa solicita 3 proyectos al año, al año 5 estaríamos prestando servicio a un promedio de 30 empresas, impactando al 14.15% de nuestro mercado potencial.

## **2.8 Análisis de la competencia**

La oferta actual de servicios de consultoría profesional se encuentra enfocada principalmente a el área financiera de la empresa y la competencia se presenta con un grado de especialización en alguna área en particular, financiero, ambiental, empresarial, industrial, por mencionar los principales , por lo tanto se dio a la tarea de determinar la competencia de "Mar y Tierra Consultores" por medio de búsqueda en la Red, trabajo de campo, visitando empresas y por medio de contactos que se cuentan en algunas de ellas, se pudo determinar el tipo de servicio que ofrecen y el rango de precios que manejan.

Se determinó con ayuda de la herramienta de INEGI, el DENU, bajo las siguientes condicionantes:

**Tabla 13 Tabla para determinar la competencia de Mar y Tierra consultores**

<b>DENUE</b>
<b>Servicios profesionales, científicos y técnicos</b>
<b>Servicio de apoyo para efectuar trámites legales</b>
<b>Otros servicios relacionados con la contabilidad</b>
<b>Servicios de consultoría en administración</b>
<b>Servicios de consultoría en medio ambiente</b>
<b>Servicios de investigación científica y desarrollo de ciencias naturales y exactas</b>
<b>Servicios de investigación en ciencias sociales y humanidades</b>
<b>Otros servicios profesionales, científicos y técnicos</b>
<b>65 Unidades Económicas en Ensenada Baja California</b>

Se obtuvieron 65 resultados de los cuáles se descartaron los servicios de tramites de visa y documentos oficiales de relaciones exteriores, oficinas de negocios de ventas, proyectos digitales, y se tuvieron los siguientes resultados: 17 empresas coinciden con las especificaciones requeridas, las cuales la mayoría se cuenta con conocidos del área, los cuales pudieron proporcionar información sobre los precios, en otros casos se solicitó cotización o tabla de precios y servicios en la oficina o vía telefónica, en otros casos fue imposible conocer esa información, por considerarse información confidencial de la empresa.

**Tabla 14 Principal Competencia para Mar y Tierra Consultores**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de Servicios</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Rango de precios que manejan en Pesos M.N Promedio</b>
<b>**SIGA</b>	Gestión ambiental y empresarial	Ciudad de Ensenada	3,000-15.000
<b>LORAX</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	5,000< 60,000
<b>NAVIO</b>	Servicios Ambientales	Ciudad de Ensenada	2,000<50,000
<b>**Estudillo y Cia</b>	Contable, financiera, auditoría fiscal, legal y consultoría de negocios.	Ciudad de Ensenada	----
<b>BioPesca</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	5,000<50,000
<b>Terranova</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	-----
<b>**Gs Multiservicios SA de CV</b>	Asesoramiento empresarial, marino, agrícola, industrial, Consultoras de negocios	Ciudad de Ensenada	2,000<50,000
<b>Laguz Consultores</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada San Quintín	5,000< 60,000

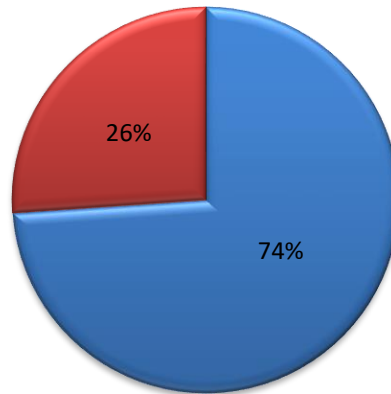
<b>Ambienet Consultores</b>	Servicios ambientales	San Quintín	15,000
<b>Navio Consultores</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	5,000<60,000
<b>**Consultores Profesio</b>	Asesoría contable, contadores, asesoría fiscal, asesoría administrativa	Ciudad de Ensenada	3,000-15,000
<b>**Asesoría integral Ambiental</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	-----
<b>Vigusa,Consultores Ambientales</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	-----
<b>ABC, Servicios de consultoría empresarial</b>	Asesoría administrativa	Ciudad de Ensenada	5,000<30,000
<b>A&amp;C Asesoría y Consultoría</b>	Servicios administrativos	Ciudad de Ensenada	-----
<b>Agro ambiental</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	-----
<b>**Consultores acuícolas y pesqueros</b>	Servicios ambientales	Ciudad de Ensenada	-----

Elaboración propia en base a trabajo de campo y documental

\*\*Empresas que en un grado de similitud empatan con el perfil de "Mar y tierra Consultores" (6)

## Competencia de Mar y Tierra Consultores

■ Empresas Consultoras   ■ Empresas Consultoras integrales y/o Multidisciplinarias



Se puede ver que arriba del 25% de las empresas ya se encuentran realizando servicios multidisciplinarios o de manera integral a los clientes, en donde principalmente las asociaciones entre profesionistas es lo que se está trabajando, con lo que se puede ver puede deberse a una tendencia que el mercado está generando.

### 2.9 Precios

Los precios en las empresas consultoras se encuentra determinado básicamente en la relación hora productiva por parte del profesional, en donde se estima un pago aproximado de \$500.00 MN, y se realiza una cotización que engloba, viáticos si el servicio va destinado a realizarse a 1 hora de camino desde la empresa al sitio en cuestión, o sobrepasa los 50 km de distancia, la elaboración de un proyecto que va desde un proyecto simplificado con una corrida financiera básica, hasta un proyecto con una corrida y análisis financiero, generalmente existen ya estándares que se manejan entre las empresas del mismo rubro como son los siguientes.

**Tabla 15 Lista de precios por servicio**

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Costo</b>
<b>Cursos de Capacitación y Asesoría</b>	500 x hora (3 horas a la semana)
<b>Talleres incluye material</b>	1500 pesos por persona (por 3 días) mínimo 10 personas
<b>Proyecto</b>	25,000
<b>*Paquete Integral 1</b>	Iguala laboral de 4 meses x 15,000 mensuales.
<b>Incluye:</b>	Total 60,000.00 mn
<b>Diagnóstico, 1 taller (max.10 personas) Capacitación (1 Especialista 2hr. por semana) , Proyecto</b>	
<b>*Paquete Integral 2</b>	Iguala laboral de 6 meses x 15,000 mensuales total
<b>Incluye:</b>	90,000.00 mn
<b>Diagnóstico, Capacitación (3 especialistas 1 hora a la semana) 1 taller (max.10 personas) y proyecto</b>	

---

**\*Paquete integral 3**

Iguala laboral de 3 o 6 meses,  
descuento del 20%.

**Tres servicios a elegir por el cliente**

---

\*Para fines del análisis financiero se tomarán solo los servicios principales que son, Proyecto, capacitación y taller.

Se establece que se mantiene un precio competitivo (Ver tabla 6) y que se puede mejorar por medio de la implementación de pago por mes de trabajo (iguala laboral) de 3 a 6 meses dependiendo del servicio, en donde se mejora el costo del mismo. El precio del servicio no incluye el IVA, se manejan costos que ha mantenido la empresa y se contactó a especialistas para cotizar servicios y así manejar una lista de precios que sea atractiva para el cliente, con distintas opciones de pago, paquetes y promociones, siendo otra de las ventajas competitivas que planea implementar "Mar y Tierra Consultores".

## 2.10 Identificación de los principales competidores

Empresas en Ensenada Baja California, que en grado de similitud ofrecen servicios de consultoría a empresas del sector Pesquero y Acuícola.

Tabla 16 Principal Competencia para Mar y Tierra Consultores

Empresa	Tipo de Servicios
SIGA	Gestión ambiental y empresarial
LORAX	Servicios ambientales

<b>NAVIO</b>	Servicios Ambientales
<b>Estudillo y Cia</b>	Contable, financiera, auditoría fiscal, legal y consultoría de negocios.
<b>BioPesca</b>	Servicios ambientales
<b>Terranova</b>	Servicios ambientales
<b>Gs Multiservicios SA de CV</b>	Asesoramiento empresarial, marino, agrícola, industrial, Consultoras de negocios
<b>Laguz Consultores</b>	Servicios ambientales
<b>Ambienet Consultores</b>	Servicios ambientales
<b>Consultores Profesio</b>	Asesoría contable, contadores, asesoría fiscal, asesoría administrativa
<b>Asesoría integral Ambiental</b>	Servicios ambientales

Elaboración propia en base a trabajo de campo y documental

## 2.11 Pronóstico de ventas

Se pronostican ventas estimadas de 102 servicios al año, con un estimado de 36 proyectos ,35 capacitaciones y 31 talleres.

Tipo de Servicio	Anual	Costo unitario	Ingreso estimado de servicios anuales	80% para la empresa

Proyecto	36	\$25,000	\$900,000	\$720,000
Capacitación/Asistencia	94	\$1,500	\$141,000	\$112,800
Taller	31	\$15,000	\$465,000	\$372,000
Total	102		\$1'506,000	1'204,800

Se observa como al final del primer año se estima una ganancia bruta de 1'204,800. Restando el 20% de la comisión por servicio al profesionalista. Se realizará con base a este estimado el análisis financiero que determinará la viabilidad de la empresa consultora.

## **2.12 Promoción del servicio**

El servicio será promocionado de primera mano con las empresas que están en la cartera de la actual consultoría ambiental y pesquera, por medio de tarjetas de presentación donde se observen los tipos de servicios que se ofertan, con los datos de la empresa y ubicación, también por medios electrónicos, mediante páginas de publicidad en redes sociales y anuncios en periódicos electrónicos y físicos.

## **2.13 Plan de introducción al mercado**

- El plan constará de ir a ofertar los servicios a empresas que sabemos entran en nuestro universo de oportunidad y ofertar nuestros servicios con garantía de satisfacción.
- Y servicios especiales por inicio de actividades.
  - Asesoría gratuita inicial

- Se ofertarán paquetes de servicios a precio “especial” donde el cliente solo pagará el 50% del iva.
- Se dará a conocer las facilidades de pago con los que cuenta la empresa.

## **2.14 Riesgos y oportunidades del mercado**

El riesgo siempre está presente en cualquier empresa que se emprende, y el simple hecho de ser una empresa de servicios nos da un plus y una oportunidad, ya que al inicio se trabajará por proyectos (no se tendrá profesionales de planta) con lo que se minimizaran los costos iniciales de pago de nóminas y prestaciones.

Un riesgo importante que se puede presentar, es que, al ser pionera de este tipo de empresa en la región, empiece a popularizarse y baje la cartera de clientes, aunque, desde otro punto de vista, puede darse el estímulo de competitividad que nos ayude a posicionarnos más pronto en el mercado.

Nuestra principal oportunidad en el mercado es que somos una empresa única de su tipo y manejaremos precios accesibles al público.

## **2.15 Plan estratégico de la empresa**

### **Objetivo**

En el presente análisis permitirá establecer estrategias que permitan la implantación de la empresa “Mar y Tierra Consultores” dentro de nuestro mercado potencial determinado por las características del nicho de mercado donde queremos

impactar, que son empresas del sector pesquero y acuícola, micro, pequeñas y medianas, en ensenada Baja California.

### **Misión**

Mar y Tierra Consultores, es una empresa de servicios de consultoría de carácter multidisciplinaria, que ofrece servicios profesionales de calidad, y que busca constantemente la satisfacción de nuestros colaboradores y principalmente del cliente, con la finalidad de contribuir en el crecimiento y desarrollo sustentable del sector pesquero y acuícola en Ensenada, B.C. México.

### **Visión**

Posicionarnos como la empresa más reconocida del sector, caracterizada por la calidad del servicio y la atención al cliente. Ser una empresa socialmente responsable que contribuya a la comunidad Ensenadense en aspectos científico, social y ambiental.

### **Valores**

- Calidad
- Valor clave que caracteriza a Mar y tierra consultores.
- Disciplina
- Formalidad con los proyectos y con el cliente
- Responsabilidad
- Principalmente con el cliente y con los compañeros y colaboradores
- Honestidad
- Siempre tener la frente en alto, frente a nuestra competencia y clientes potenciales.
- Ética profesional
- Un cobro del servicio adecuado y justo para el profesional y el cliente en donde ambas partes queden satisfechas. Manejar Estándares de calidad en el tiempo de entrega del mismo, contenido y recomendaciones.
- Comunicación
- Mantener una conversación asertiva con clientes, pero sobre todo con todos los que forman parte de la empresa, para evitar mal entendido o cruce de información y lograr así un ambiente de trabajo sano.

- Humildad
- Tener presente que somos gente trabajadora, laborando para gente trabajadora.
- Libertad
- Como profesional de trabajar a tu ritmo, capacidades y necesidades, siempre y cuando empaten con las metas de la empresa.
- Trabajo en equipo
- Trabajar siempre como el equipo multidisciplinario que es la base de la empresa, teniendo en cuenta que es nuestra principal fortaleza y cuidando y colaborando desde distintos puntos de vista para dar el mejor servicio a nuestro cliente.
- Responsabilidad social y ambiental
- Mantener los ideales de "Mar y Tierra Consultores" siempre presentes y recordar que la empresa nace de una empresa de servicios ambientales y mantener esa coherencia en nuestro ser, no perder la esencia y así generar una conciencia entre nuestros, colaboradores, familia y clientes, del respeto y cuidado al medio ambiente y generar así un impacto en la sociedad.

## Organigrama de Mar y Tierra Consultores



**Tabla 17 Recursos humanos**

Recursos Humanos	Cantidad
Gerente General/ Administrador/ Biólogo	1
Recepcionista	1
Contador	1
Biólogo	1
Lic. Acuicultura	1
Lic. En Derecho	1
Ingeniero Industrial	1
Especialista en Adm. Estratégica	1

Elaboración propia con base al capital humano indispensable para la puesta en marcha de la empresa consultora.

### Macroentorno (Análisis de Pestel).

El siguiente análisis nos ayuda a analizar el macro entorno en donde se desarrolla la empresa, y a determinar la importancia de cada elemento para el éxito de la empresa.

**Tabla 18 Análisis Pestel**

P	E	S	T	E	L
Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa para certificaciones</li> <li>• Políticas fronterizas</li> <li>• Estabilidad social</li> <li>• Política monetaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB</li> <li>• Inflación</li> <li>• La tasa de cambio</li> <li>• Ciclo económico de la actividad (Pesca/ acuacultura)</li> <li>• Financiamiento público y privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones de consumo de alimentos marinos.</li> <li>• Las condiciones de vida de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca aprobación de la plataforma</li> <li>• Actualización de los sistemas /programas especializados en equipos de cómputo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores climáticos que afecten las condiciones del mar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de protección a la propiedad industrial e intelectual</li> <li>• La legislación tributaria</li> </ul>

Podemos observar como todos los factores externos que se analizaron son factores que afectan la empresa visto desde distintas áreas, y claramente se ve como el factor económico presenta más puntos de incidencia, debido a que la empresa depende en gran medida a la capitalización de las empresas a las que prestamos el servicio y/o también a la disponibilidad del recurso por medio de financiamiento ya se público o privado.

En los análisis siguientes se desglosará cada punto en situaciones más específicas que serán determinantes en el éxito de "Mar y Tierra Consultores".

**Tabla 19 Factores críticos de éxito**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	O	A	1	2	3	4	5
<b>Políticas</b>							
Regulación fiscal (Situación de la empresa)		A				X	
Tramitología (Convocatorias)		A			X		
Burocracia (Permisos relativos a los servicios)		A	X				
Permisos para establecer la empresa	O					X	
Normatividad (Cambios en el ámbito Legal, Ambiental)	O					X	
<b>Económico</b>							
Crisis económica	A						X
Tendencia del PIB		A					X
Poca demanda del servicio		A					X
Inflación		A					X
Tipo de cambio en divisas	O					X	
<b>Sociales</b>							
Más consultorías especializadas	O			X			
Poca cultura de emplear servicios de consultoría		A					X
Falta de ética profesional		A				X	
Poca demanda de productos del mar	O					X	
<b>Tecnológicas</b>							
Herramientas actualizadas	O			X			
Sistemas internos de comunicación en la empresa	O		X				

Uso de redes y software para publicidad	O					X	
Bases de datos y actualizadas		A				X	
Plataformas digitales de información	O			X			
Competitivas							
Certificación de los profesionistas o colaboradores	O					X	
Competencia desleal		A					X
Dinámica del mercado		A				X	
Falta de identidad de la empresa	O					X	
Cada vez más profesionistas trabajando independientemente		A				X	

Se analizaron las características del entorno que serían determinantes para el éxito de la empresa "Mar y Tierra Consultores", en donde se evaluó en una relación de 1 a 5, donde uno es "poco determinante" y cinco es "muy determinante", también se clasificaron entre Amenazas (A) y Oportunidades (O), en donde se pudo observar de nueva cuenta como el factor crítico y que se encuentra fuera de nuestra jurisdicción es el factor económico, en donde en una crisis económica los primeros recortes presupuestales que hace una empresa es en la profesionalización y en la inversión en servicios de consultoría.

Se detectaron tres problemas que son críticos al momento de querer establecer o permanecer también en el mercado los cuales son:

**Tabla 20 Problemática y propuesta para resolverla**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>PROPUESTA A RESOLVER</b>
<b>Crisis económica</b>	Reestructuración de servicios y diversificación en la actividad. Se pueden manejar asesorías sobre resiliencia en las empresas. Se planea diversificar la empresa como proveedora de insumos para las artes de pesca (redes, bolsas, costales, etc.)
<b>Las empresas se resisten a contratar servicios de consultoría</b>	Se planea mostrar mediante la implementación de una estrategia híbrida que los servicios de consultoría pueden estar al alcance de todos, con paquetes de servicios a precio especial, y diversas maneras de pago, en donde a pesar que se dan servicios multidisciplinarios en un mismo lugar, el precio por los mismos es más accesible que en otros sitios especializados.
<b>Competencia desleal</b>	Mar y Tierra consultores, es coherente y congruente con sus valores y busca que todos sus colaboradores se manejen con los mismos intereses, tanto con el cliente como con la competencia en donde se busca tener

una relación de cordialidad y respeto con la finalidad de evitar conflictos y malos entendidos, que provoquen una relación que genere tratos desleales entre los profesionales.

## Análisis Estratégicos externos

### Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Normatividad	0.1	4	0.4
<b>2</b>	Inversión inicial	0.02	4	0.08
<b>3</b>	Deducciones de impuestos	0.02	1	0.02
<b>4</b>	Sobrecarga de trabajo	0.01	2	0.02
<b>5</b>	Más consultorías especializadas	0.06	1	0.06
<b>6</b>	Uso de medios digitales para publicidad	0.06	3	0.18

<b>7</b>	Plataformas digitales de información	0.08	3	0.24
<b>8</b>	Certificación de los profesionistas o colaboradores	0.1	4	0.4
<b>AMENAZAS</b>				<b>0</b>
<b>9</b>	Regulación fiscal (Situación de la empresa)	0.1	4	0.4
<b>10</b>	Tramitología difícil en convocatorias	0.02	2	0.04
<b>11</b>	Permisos complicados para establecer la empresa	0.1	4	0.4
<b>12</b>	Tendencia del PIB	0.09	4	0.36
<b>13</b>	Poca demanda del servicio	0.06	4	0.24
<b>14</b>	Inflación	0.07	3	0.21
<b>15</b>	Poca cultura de emplear servicios de consultoría	0.03	4	0.12
<b>16</b>	Falta de ética profesional	0.03	4	0.12

17	Competencia desleal	0.02	3	0.06
18	Dinámica del mercado	0.03	3	0.09
Total		1		3.44

La matriz EFE de la empresa Mar y Tierra consultores muestra una ponderación de 3.44, colocándola como una organización que responderá muy bien a las oportunidades y amenazas que influyen desde el exterior a la empresa, aun así tiene que establecer estrategias que la logren mantener así en el sistema y demostrar que es una empresa estable ante las adversidades, en donde las mayores factores a procurar es el mantenimiento y el buen uso de las plataformas digitales, ya sea para publicidad de la misma empresa y para la actualización de las bases de datos en línea. Y en cuanto a las amenazas las que se observan con más influencia son el PIB y la inflación, en cuestión de capitalización de las empresas y también en cuestiones de tipo de cambio, debido a que la mayoría de las empresas del sector pesquero y acuícola exportan sus productos al extranjero.

## Análisis externo Interno

### Matriz

### EFI

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS				
1	Contar con un especialista en derecho laboral en la empresa	0.04	1	0.04
2	Distintas formas y medios de pago	0.06	4	0.24
3	Paquetes de servicios	0.06	4	0.24
4	Equipo de trabajo comprometido con la empresa	0.07	3	0.21
5	Trabajo en equipo	0.08	4	0.32
6	Atención al cliente personalizada	0.04	2	0.08
7	Sistemas internos de comunicación en la empresa	0.03	2	0.06

<b>8</b>	Acceso a bases de datos actualizadas	0.04	1	0.04
<b>9</b>	Equipo multidisciplinario	0.09	4	0.36
	<b>DEBILIDADES</b>			<b>0</b>
<b>10</b>	Falta de ética profesional	0.08	2	0.16
<b>11</b>	No contar con personal de nómina	0.04	3	0.12
<b>12</b>	Herramientas actualizadas	0.03	2	0.06
<b>13</b>	Falta de identidad de la empresa	0.08	3	0.24
<b>14</b>	Falta de seguimiento al servicio concluido	0.08	3	0.24
<b>15</b>	Poco profesionalismo en el servicio	0.09	4	0.36
<b>16</b>	Mala calidad de los servicios prestados	0.09	4	0.36
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3.13</b>

La matriz EFI de la empresa Mar y Tierra consultores muestra una ponderación de 3.13, colocándola como una organización que está respondiendo muy bien a las fortalezas y debilidades de su estructura interna, aun así tiene que establecer estrategias que la logren mantener estable, y considerar priorizar estrategias para establecer servicios de calidad y mostrar profesionalismo entre los socios, mantener también un equipo multidisciplinario y

mantener un trabajo en equipo cordial y profesional son pilares para una buena estructura interna de la empresa

## **Análisis FODA**

### Fortalezas

- Equipo multidisciplinario. Se contará con una plantilla de Profesionales en las áreas de: Servicios Ambientales, servicios financieros, procuración de fondos, servicios legales de orden laboral, certificaciones a plantas, servicios de imagen corporativa, y administración estratégica. Donde profesionales en el área ofrecerán servicios que generen ese valor agregado a la empresa, mediante servicios de calidad y trabajando en equipo.
- Experiencia en el sector. Se requerirá de conocimiento y manejo previo de las áreas ofertadas en la empresa por los profesionistas.
- Compromiso con la empresa. Se trabajará por comisión al inicio, posteriormente se buscará la estabilidad y se formará un equipo de trabajo de planta con las prestaciones de ley correspondientes.
- Trabajo en equipo. Se realizará el trabajo a manera de equipo para, mediante un diagnóstico, determinar las áreas de oportunidad del cliente y hacerle las recomendaciones pertinentes.
- Uso de tecnologías. Se contará con herramientas tecnológicas indispensables para el óptimo funcionamiento de la empresa y para la comodidad del cliente.
- Atención al cliente personalizado. Se atenderá al cliente desde el primer acercamiento de manera personal y desde el primer momento se le hará sentir parte importante de la empresa, llamándolo siempre por su nombre, realizando el diagnóstico lo más acertado a la situación de la empresa y haciendo llamadas o correos eventuales de seguimiento del servicio o de inicio de convocatorias.
- Distintas formas de pago. Distintos sistemas y maneras de pagar el servicio, adecuándose a las necesidades del cliente como:  
Paquetes de servicios con un precio especial, iguala laboral por 3 o 6 meses, medios de pago como transferencia bancaria, cheque, depósitos en cuenta, tarjeta de débito/crédito.
- Paquetes de servicio. De pendiendo de las necesidades del cliente y el diagnóstico se podrán sugerir o aceptar hacer paquetes de servicios que contarán con la misma calidad del servicio, y con un precio especial.
- Seguimiento al servicio prestado. Se contará con un servicio que es básico para el éxito del trabajo realizado con anterioridad, el cuál es el seguimiento, con el cuál se evalúa el servicio

y se detectan puntos débiles o nuevas estrategias. Éste se dará dependiendo del tipo de servicio, hasta seis meses concluido el mismo.

## Oportunidades

- Capitalización inicial para comenzar la empresa. Se requiere buscar inversionistas y/o buscar apoyos gubernamentales para la construcción de la oficina y tener un espacio físico propio de la empresa.
- Certificaciones. Para ser competitivos se requiere que la empresa y los profesionales que en ella laboren cuenten con certificaciones de acuerdo a sus áreas de trabajo y por ende los trabajos que se realicen cuenten con el respaldo necesario para ofrecer trabajos de calidad.
- Equipo de trabajo suficiente y completo. Se necesita contar con el equipo y herramientas de trabajo necesario para cubrir en su totalidad y de manera satisfactoria los objetivos del trabajo ofrecido.
- Poco espacio en físico para atender al cliente. Se busca contar con un establecimiento con un espacio amplio que permita al cliente sentirse cómodo.

## Debilidades

- Muchos servicios a ofertar. Que se pierda el sentido y la identidad de la empresa, creando confusión a los clientes en potencia.
- Trabajo por temporadas. Temporadas extremas de carga de trabajo, en donde puede haber una saturación de servicios, o por el contrario contar con temporadas de poca actividad.
- No contar con personal de nómina. Se requiere poder tener en plantilla y que se cuente con las prestaciones de ley a los profesionales lo más pronto posible a los profesionales para asegurar la permanencia de los mismos.
- Falta de compromiso de los profesionales.

No poder contar de manera inmediata de los profesionales cuando se requiera, debido a que al no contar con nómina en la empresa se empleen por fuera y estén ocupados.

## Amenazas

- Competencia desleal en la profesión. Diferencia de precios muy por debajo del costo real del servicio (Abaratar servicios). Robo de clientes, entre otros.
- Más competencia. Cada vez más competencia que oferta servicios similares e inclusive con el mismo concepto.
- Mal manejo de la información confidencial de la empresa. Uso indebido de la cartera de clientes, de los estados financieros e información delicada de la misma.
- Regulación fiscal. Determinar la situación fiscal y legal de la empresa, el pago de impuestos y declaraciones mensuales.
- Tramitología burocrática. Trámite de permisos complicados, certificados costosos y largos, tiempos de ventanillas en convocatorias cortos.

**Tabla 21 Matriz FODA**

Debilidades	Fortalezas
Muchos servicios a ofertar	Equipo multidisciplinario
Trabajo por temporadas	Experiencia en el sector
No mantener nómina inicial	Compromiso con la empresa
Falta de compromiso de los profesionales	Trabajo en equipo

	<p>Uso de tecnologías</p> <p>Atención al cliente de manera personalizada</p> <p>Diferentes formas de pago</p> <p>Paquetes de Servicios</p> <p>Seguimiento al servicio prestado</p>
<p>Amenazas</p> <p>Cada vez más consultorías especializadas</p> <p>Mal manejo de la información confidencial de la empresa</p> <p>Regulación fiscal</p> <p>Tramitología burocrática</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Inversión inicial</p> <p>Certificación de los profesionistas</p> <p>Equipo de trabajo con todas las herramientas necesarias</p> <p>Espacio insuficiente para atender a los clientes</p>



**Tabla 22 Estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación, Supervivencia**

Estrategias OFENSIVAS (FO)			Estrategias DEFENSIVAS (FA)		
1	D2D13D15D16	Plan de negocios de una empresa Consultora	1	D4A12	Incentivos a los colaboradores
2	D2D14	Planes de certificación anuales	2	D2A15	Actualización al equipo de contabilidad
3			3	D5A16	Grupo de trabajo para estar al día en las convocatorias
4			4	D4A14	Contratos de confidencialidad
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
Estrategias REORIENTACION (DO)			Estrategias SUPERVIVENCIA (DA)		
1	A2	Reestructuración de los servicios a ofertar	1	D4	Bonos de productividad a los colaboradores
2	A3	Diversificación de las actividades	2	A5A13	Procurar la satisfacción personal y laboral de los colaboradores
3	D16	Atender un cliente a la vez, y contar con espacios amplios para garantizar la comodidad del cliente	3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		



**Tabla 23 Factores de éxito para la empresa**

<b>ACTORES DE ÉXITO</b>	<b>COMO MANTENERLO/A</b>
<b>Ética profesional</b>	Educar emocionalmente a nuestros profesionales y cuidando sus intereses.
<b>Calidad en el servicio</b>	Mantener actualizados a los profesionales e implementar sistemas para garantizar el servicio, motivando a los profesionistas con bonos Pro-calidad y satisfacción del cliente.
<b>Certificaciones</b>	Mantener actualizadas las certificaciones y buscar oportunidades y fechas de certificaciones en el año.
<b>Fechas de convocatorias</b>	Calendarizar las fechas de apertura y cierre de las convocatorias de interés para las áreas de atención de la empresa.
<b>Colocarnos en el gusto de nuestro cliente</b>	Contar con excelente trato y atención al cliente, desde el primer contacto con la empresa ya sea, vía plataforma, teléfono o personalmente, hacer sentir a nuestro cliente especial, mediante la utilización de estrategias de retención de clientes.

---

### **Diversificar Servicios y productos**

Mantener la plataforma actualizada con cursos y capacitaciones on-line, para llegar a más gente alrededor del mundo, con cursos gratuitos y de paga, se planea a mediano/largo plazo incursionar en la venta de insumos para artes de pesca y acuicultura, en donde se podrá participar como proveedor directo o intermediario entre el producto y el cliente.

---

### **Aspectos de comercialización**

Mar y Tierra consultores se va a distinguir por la diferenciación de sus servicios con respecto a otras consultorías debido a la diversificación de áreas que se pueden atender de una misma empresa. La estrategia que se implementará es la de estrategia Híbrida, que combina una diferenciación del producto y un precio mejorado al de la competencia, en este caso el precio mejorado, estará dado en función al tipo de pago que se desee adquirir y el paquete que se elija.

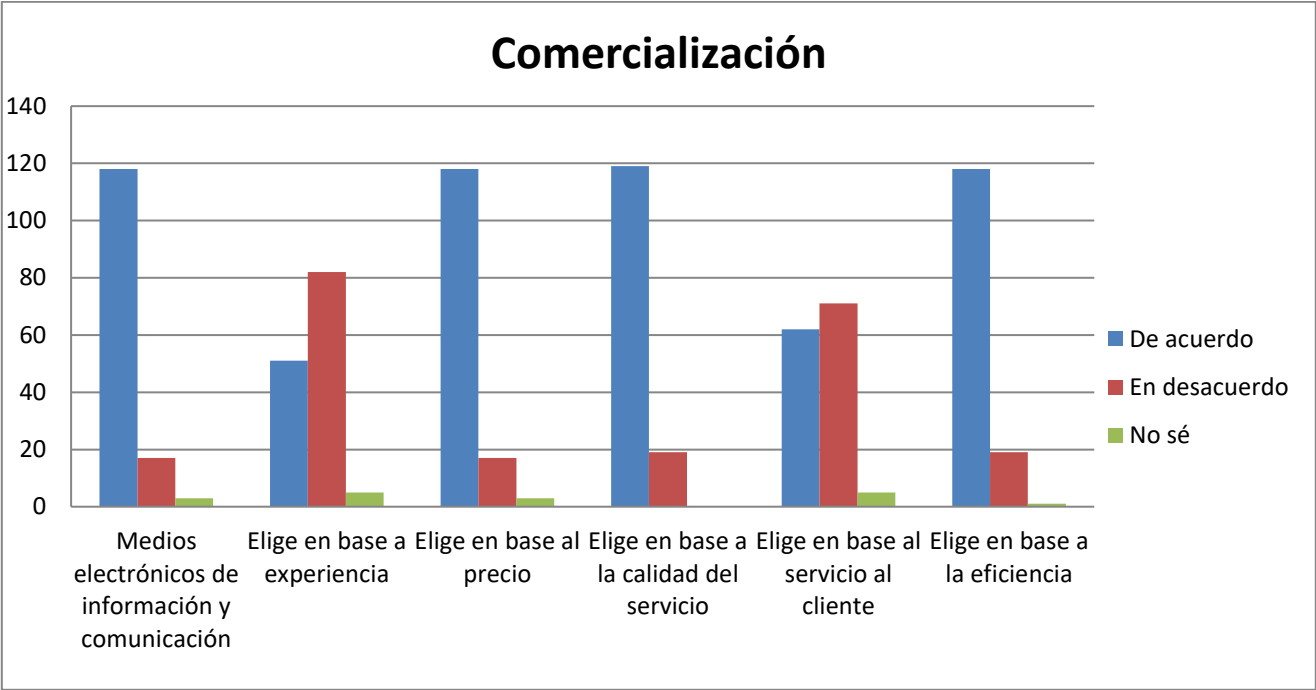
La comercialización de la empresa estará determinada por la publicidad en medios electrónicos como redes sociales, radio y por medio de correo electrónicos, a nuestros clientes potenciales, en donde se enviará información de los distintos tipos de servicios que se ofertan e invitándolos a visitar la plataforma de la empresa y la empresa como tal, se recompensará a los clientes nuevos y los ya leales con souvenirs como tazas, plumas, agendas, etc.

La publicidad en redes sociales será mediante el pago de publicidad en páginas de redes de páginas de apoyo del gobierno donde participan los productores, con clientes clave que pueden compartir la información, etc.

También se realizarán visitas personalmente a las empresas con la finalidad de conocer a los clientes potenciales y que ellos nos conozcan.

En el estudio de mercado se vio que en lo que más se basan los clientes potenciales al adquirir servicios de consultoría es en la calidad, el precio y la eficiencia; por lo tanto en "Mar y tierra Consultores" resaltaremos estos aspectos al momento de promocionarnos, y obviamente a lo largo de la vida de la empresa.

**Gráfica 10 Resultados Estudio de mercado sobre la comercialización**



Elaboración propia con base al estudio de mercado 2017.

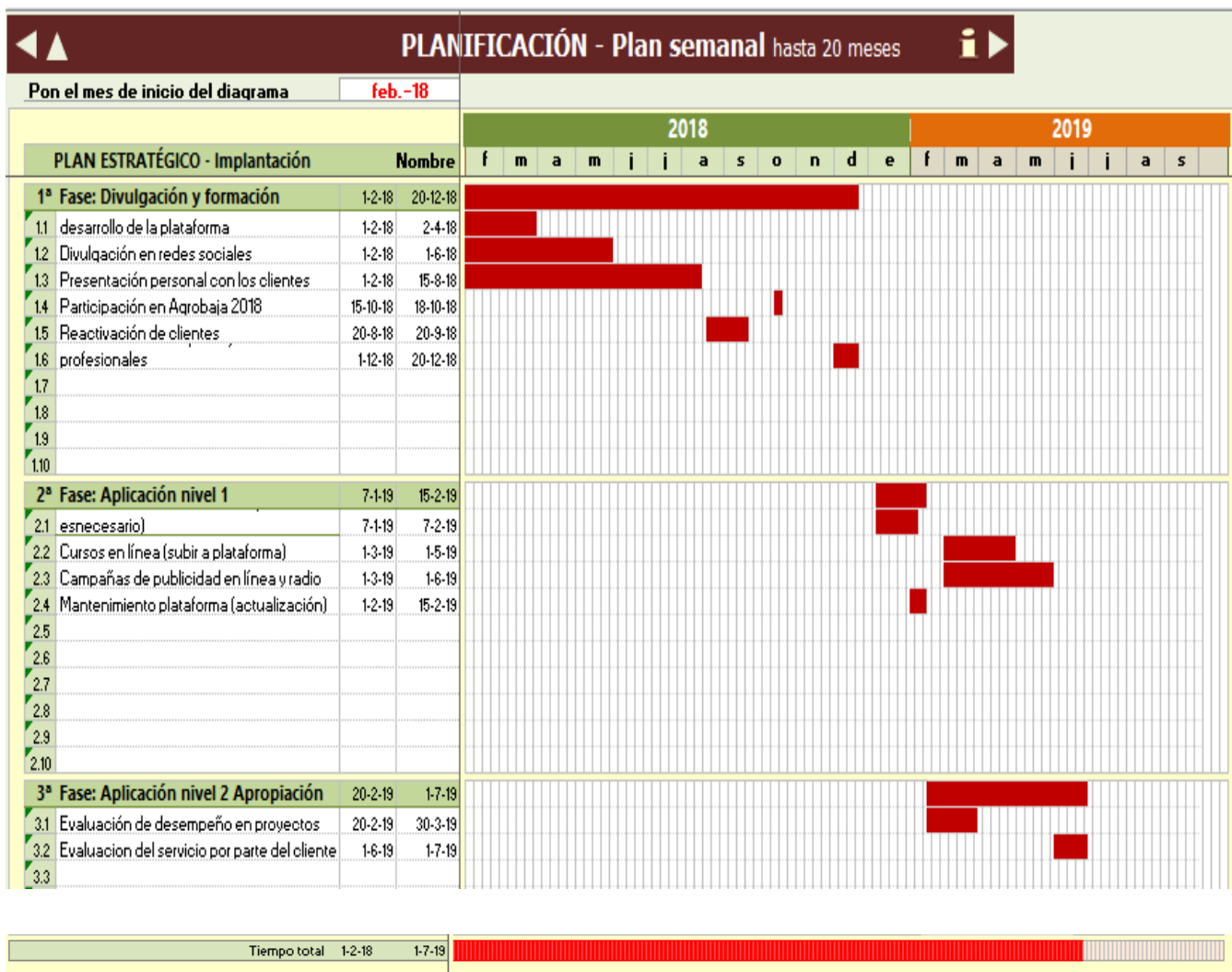


## **Logística de entrada al mercado**

Se busca que la empresa "Mar y Tierra Consultores" aunque el estudio de mercado mostró que los clientes no se guían en la experiencia de la atención al cliente para contratar un servicio de consultoría, es un plus que maneja la empresa, en donde se contactará de primera instancia al cliente de manera personal, con una visita a oficina promocionando la cartera de servicios de la empresa, en donde se hará hincapié en la calidad del servicio y la eficiencia en los trámites por parte de los profesionales, y se darán a conocer los paquetes, la plataforma y los métodos de pago y contratación con los que cuenta la empresa.

Al mismo tiempo que se trabaja en la visita personal a los clientes, se dará promoción en medios electrónicos y digitales como lo son redes sociales, radio y correo electrónico, en donde se redirigirá a la plataforma o a un panfleto digital con los servicios de la empresa, todo de una manera muy profesional.

Figura2 Planificación a 24 meses



Elaboración propia con base a un formato para planes estratégicos.

## **2.16 Plan Estratégico de Entrada al mercado**

La entrada al mercado consistirá en hacer presencia de la consultoría en eventos de gran afluencia de los productores de la región como lo son: "Pesca la Baja", Cocina la Baja, "AgroBaja", Festival del Pescado y el Marisco, Festín del erizo, Campañas de financiamiento, entre otros a lo largo del año, en donde se reúnen los profesionales de la pesca a intercambiar experiencias, y a actualizarse sobre temas de interés sobre el área, en donde en ocasiones se tiene oportunidad de colocar un "Stand" para dar promoción.

Trabajaremos en mantener a los clientes cautivos por medio de campañas de reactivación de servicios, de diagnósticos, financiamientos, etc. Contactaremos a nuestros clientes dependiendo de las convocatorias abiertas que cumplan con las necesidades del cliente en cuestión para hacerles ver que son importantes para la empresa.

## **2.17 Sistema y plan de ventas**

Las ventas del servicio pueden ser en dos vías, la primera en una plataforma de la empresa en donde se puede tener asesoría virtual o armar el paquete de servicios de la elección del cliente y la convencional que es de manera personal entre el profesional y el cliente, en donde el cliente se presenta en las instalaciones, si ya trae un plan de acción establecido se trabaja en él y en cualquier caso se realiza un pre diagnóstico que permite determinar qué tipos de servicios requiere la empresa.

Se van a manejar paquetes de servicios por temporadas y se podrán llegar a acuerdos de facilidades de pago.

El servicio tendrá un costo establecido, que incluya IVA, cada servicio ofertado irá acompañado de una factura emitida por la empresa, y en beneficio del interesado.

## 2.18 Gráfica de Gantt

**Gráfica 11: Gráfica de Gantt**

	2016- 1	2016- 2	2017- 1	2017- 2	2018- 1	2018- 2	2019	2020	2021	2022	2023
Elaboración de un plan de Negocios											
Constitución legal y formal de la empresa											
Procuración de fondos Para infraestructura y equipo.											
Certificaciones											
Puesta en marcha de la empresa											
Incremento anual del 1% de clientes nuevos											
Incremento anual del 1% de clientes nuevos											
Incremento anual del 1% de clientes nuevos											

Incremento anual del 1% de clientes nuevos											
Incremento anual del 1% de clientes nuevos											

Elaboración propia

## Capítulo 3. Capacidad operativa y producción

### Objetivo

Establecer y describir los procesos necesarios para la puesta en marcha de la empresa y el proceso que se lleva a cabo para colocar nuestros servicios con un cliente potencial, y todos los materiales y equipos necesarios para que la operatividad de la empresa funcione.

### 3.1 Especificaciones del servicio

Los servicios que se ofertaran son servicios enfocados a mejorar la empresa en sus diferentes eslabones de su cadena de valor, y a los productores a lograr que se consoliden como empresas y mejorar su calidad de vida. Son servicios del tipo ambiental, empresarial, legal y contable. En donde se contará con especialistas para cada área. Se ofertarán tres servicios principalmente: Elaboración de proyectos, Capacitaciones y talleres. Las características de cada uno de ellos son las siguientes:

**Proyecto:** Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. Para fines del servicio de la empresa, manejaremos los proyectos como formato que permite la planeación, la ejecución y evaluación de asuntos de importancia para los clientes. Y que generalmente son para cumplir las convocatorias para procuración de fondos en distintas ventanillas gubernamentales.

**Capacitación:** Acción y efecto de capacitar.

**Capacitar:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. Para fines de la descripción de servicios de Mar y Tierra Consultores, se manejará el concepto de capacitación, como la presentación a una persona o grupo de personas con un interés en común sobre un tema del conocimiento de la empresa, para el desarrollo de capacidades del cliente. Mediante presentaciones y pláticas presenciales con un facilitador y un grupo de participantes.

Taller: Conjunto de colaboradores de un maestro.

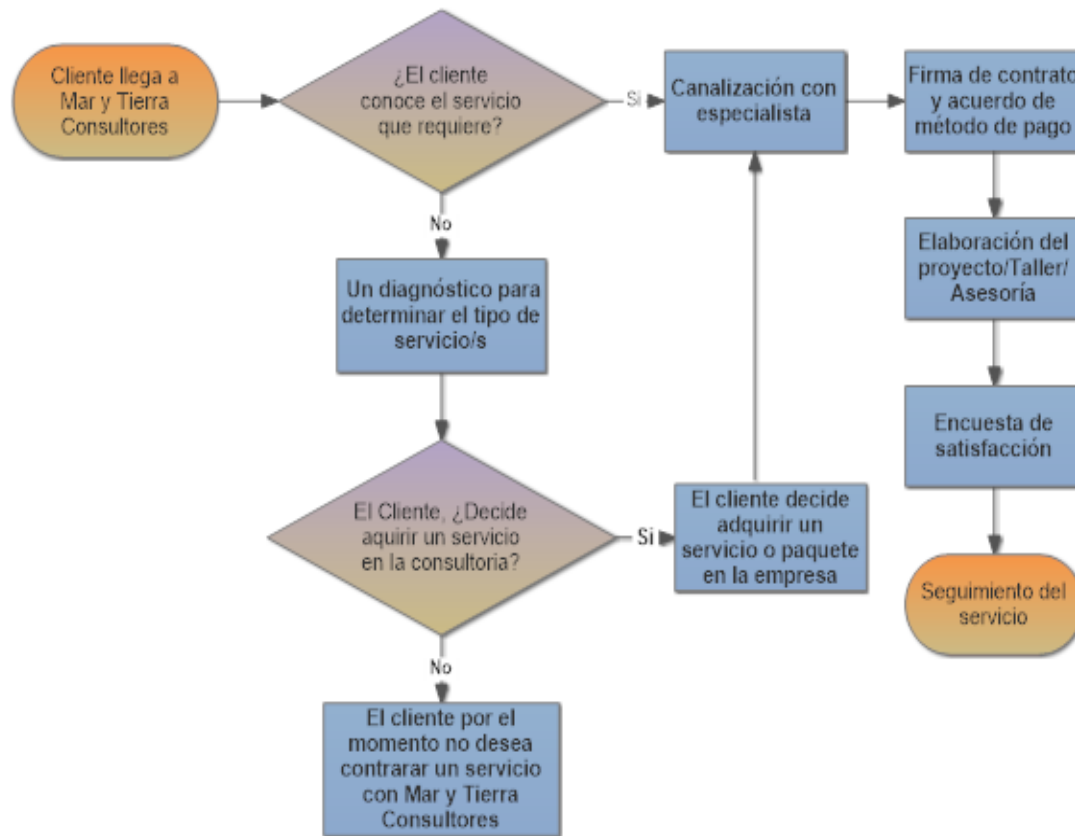
Para la finalidad de la descripción de servicios, manejaremos la impartición de talleres por parte de Mar y Tierra Consultores como la impartición de capacitaciones teórico-prácticas, que perdió el desarrollo de habilidades, principalmente técnicas/prácticas a los clientes.

### **3.2 Descripción del proceso de prestación del servicio**

- 1.- Se acerca el cliente potencial a la empresa Mar y Tierra Consultores
- 2.- Se necesita saber si el cliente conoce sus necesidades y sabe los servicios que requiere, si no es así, se canaliza con el gerente para realizar el pre-diagnóstico.
- 3.- Posterior al pre-diagnóstico se entrega el resultado al cliente y si éste está interesado en adquirir un servicio o paquete de servicios, de acuerdo al resultado del diagnóstico se canaliza con el especialista.
- 4.- El especialista y el gerente se acuerdan el contrato y la forma de pago que más se adecue a las necesidades del cliente.
- 5.- Se procede a iniciar con el servicio, mediante la implementación de un cronograma de actividades.
- 6.- Conclusión del servicio
- 7.- Encuesta de satisfacción realizada por el auxiliar administrativo.
- 8.- Seguimiento del servicio, hasta por 6 meses, en donde por medio de indicadores se analizará el éxito del servicio.

### 3.3 Diagrama de flujo del proceso

Figura3 Diagrama de flujo de Mar y Tierra Consultores.



Elaboración propia

### 3.4 Equipo e instalaciones

**Tabla 24 Equipo e instalaciones**

Equipo	Cantidad
Computadora de escritorio	2
Laptop	1
Multifuncional	1
Punto de venta	1
Instalación	
Oficina de 40 metros cuadrados	
Oficina en común	
Oficina privada	
Un baño	
Área de comedor	
Área de juntas	
Recepción	
Estacionamiento 2 cajones	

Elaboración propia.

### 3.5 Micro localización

#### Factores Locacionales

Para elegir la mejor opción para la localización de la oficina, se consideraron las siguientes opciones y con apoyo de un cuadro de ponderación se determinó, de acuerdo a la siguiente escala, en donde 5 es cumple totalmente y 1 No cumple.

**Tabla 25 Factores Locacionales**

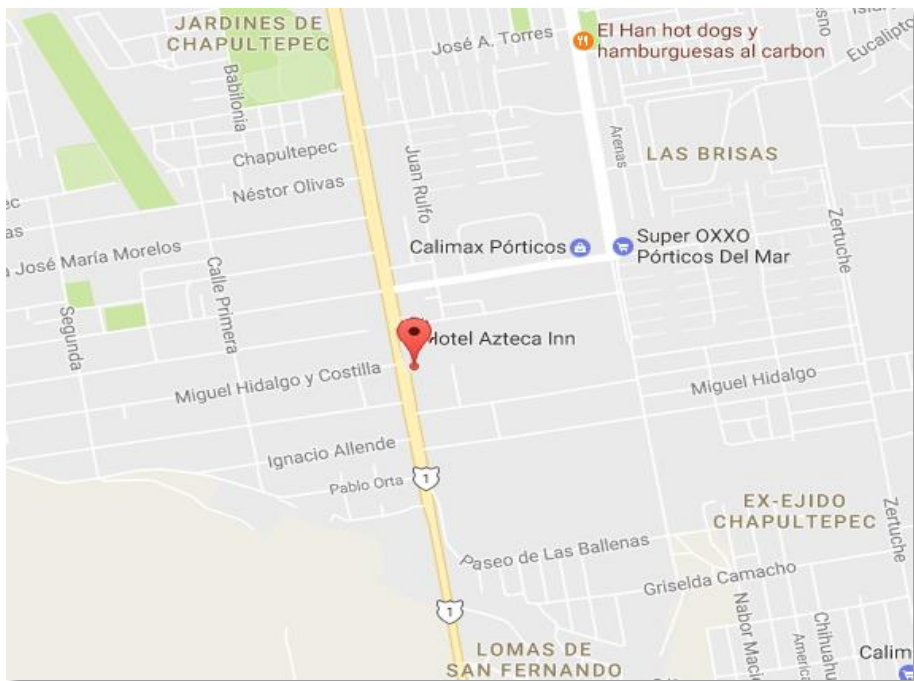
Factores Locacionales	Oficina sobre calle Reforma, Ex ejido Chapultepec	Oficina en Valle Dorado	Oficina en Plaza Mare	Oficina en Plaza Palmeras
Acceso al Mercado	4	4	5	5
Disponibilidad de servicios	5	5	5	5
Acceso a vialidades	5	4	5	5
Costos de localización	5	3	1	2
Cercanía con la competencia	5	2	2	2
<b>Sumatoria</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

Se determinó con base a la tabla de ponderación que la mejor opción es la ubicación con domicilio fiscal de Carretera Transpeninsular Km. 115 #189 ex ejido Chapultepec, cp. 22785.

Figura 4 Imagen satelital de la ubicación de la empresa consultora Mar y Tierra Consultores.

Coordenadas:

1.780565, -116.590509



Fuente: Elaboración propia con base en Google Earth.

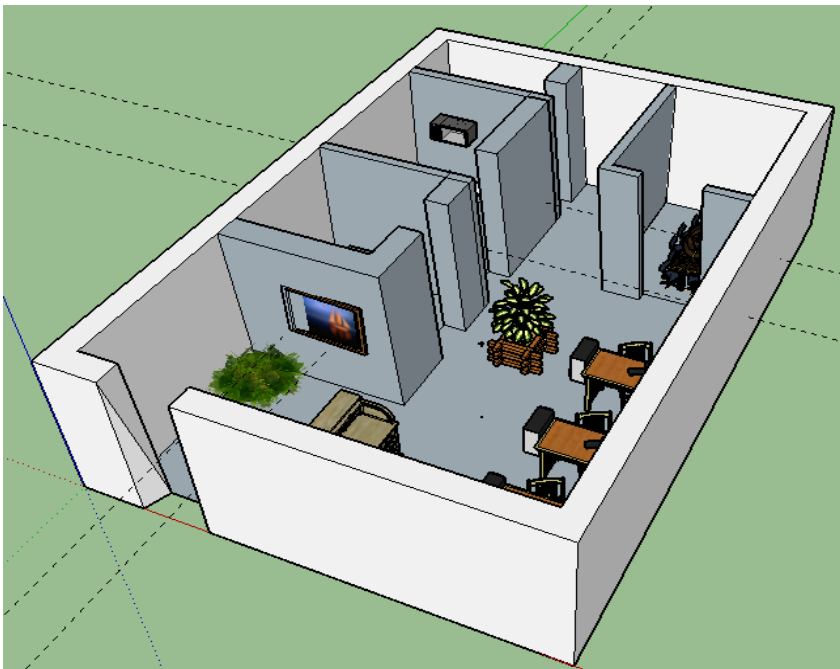
### 3.6 Diseño y distribución de la oficina de Mar y Tierra Consultores

Figura 5 Prototipo de diseño de Oficina



Imágenes obtenidas de App. Pinterest, 2017.

Figura 6 Prototipo de diseño interior de la oficina de Mar y Tierra Consultores



Elaboración propia con SketchUp Pro 2015.



Elaboración propia con SketchUp Pro 2015.

### 3.7 Lista de materiales y equipo necesarios para la implementación del servicio:

Equipo	Cantidad
Computadora	2
Multifuncional	1
Papelería	La necesaria
Servicios Básicos + Internet	Al corriente en pagos

### 3.8 Mano de obra requerida

Gerente	1
Auxiliar administrativo/Recepcionista	1
Biólogo	1
Especialista en Pesca/Acuicultura	1
Contador	1
Lic. En Derecho	1

---

<b>Ingeniero Industrial</b>	1
-----------------------------	---

<b>Especialista en Adm. Estratégica</b>	1
---	---

---

### 3.9 Programa de producción

**Tabla 26 Pronóstico de venta mensual**

---

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Proyectos mensuales</b>	<b>Ingreso estimado de servicios mensuales</b>
<b>Proyecto</b>	3	\$75,000
<b>Capacitación/Asistencia</b>	8	Costo por 3 Horas de capacitación a la semana = \$1500 Total= \$12,000
<b>Taller</b>	2	Costo por taller (10 personas) =\$15,000 \$ 30,000
<b>Total</b>		\$117,000

---

Fuente: Elaboración propia con base a investigación de mercado comercial 2017.

## Capítulo 4. Organización

### Objetivo:

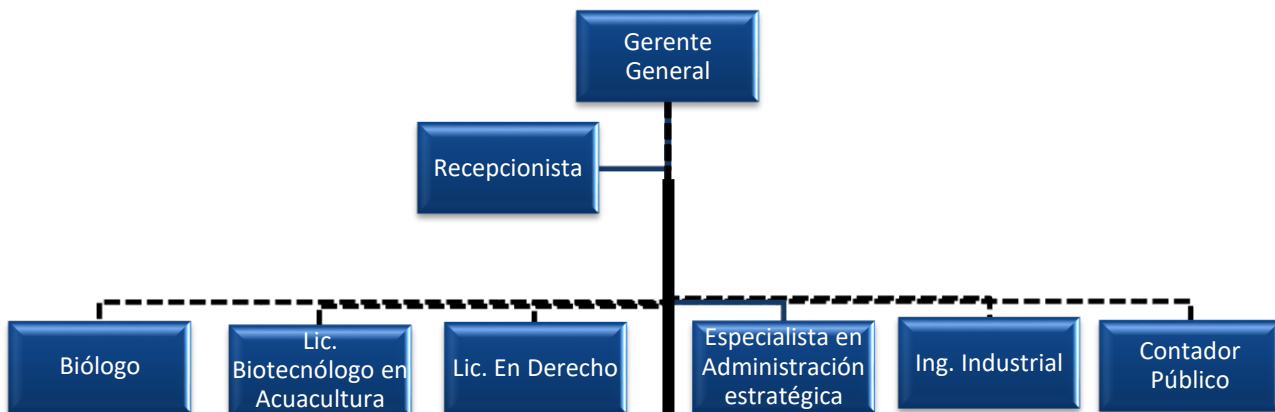
Determinar la estructura organizacional de la empresa Mar y Tierra Consultores, el capital de humano, las funciones y requerimientos de capacitación.

### 4.1 Estructura organizacional

Mar y Tierra Consultores es una empresa que ampliara su stock de servicios por medio de la contratación de expertos profesionales en nuevas áreas de interés.

El proyecto de empresa respondería a un modelo de estructura funcional centralizada en torno a la figura del Administrados General y desde el punto de vista interno, a un modelo de estructura interna por funciones.

### Organigrama de Mar y Tierra Consultores



Elaboración propia

## 4.2 Funciones específicas por puesto

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	del	Actividades o funciones principales	Funciones específicas
<b>Gerente General</b>	Conocimientos en administración.  Liderazgo  Espíritu de trabajo en equipo.	en	Gestionar y llevar a cabo las funciones en una primera etapa de Recursos humanos, administrador, gerente de operaciones, gerente de proyectos.  Evaluar los Objetivos de la empresa.  Gestionar las Certificaciones de las distintas áreas de la empresa.	Promover la empresa  Captación de proyectos  Control de costos y salarios  Control de calidad  Recursos humanos  Supervisar las distintas áreas
<b>Recepcionista</b>	Capacitación en servicio y atención al cliente.  Persona proactiva	en	Ser la cara amigable de la empresa como primer contacto con los clientes potenciales.  Auxiliar administrativo del Gerente General.	Atención al cliente.  Promover una atmósfera de cordialidad en la empresa y hacia los clientes.  Atender correos y llamadas de la empresa.

Manejo de la agenda general de la empresa.

Mantener el área de cafetería.

Control de insumos dentro de la empresa.

## **Biólogo**

Estudios mínimos de licenciatura

Experiencia en trabajo de campo

Experiencia en elaboración y gestión de proyectos ambientales y productivos.

Certificado para CONAFOR, SEMARNAT Y SAGARPA.

Elaboración de la parte técnica de proyectos de orden

ambiental o productivo, tanto en campo como en escritorio.

Manejo de grupos para capacitación de personal y productores.

Elaboración de planes de trabajo y proyectos.

Manejo de equipo y herramientas de campo.

Manejo de programas y paquetes informáticos como GIS, Mat lab, entre otros.

Manejo de grupos para capacitaciones y talleres.

## **Especialista en Pesca/Acuacultura**

Estudios mínimos de Licenciatura.

Elaboración de proyectos.

Manejo de la tramitología para la obtención y/o renovación de permisos de

Capacitaciones

Cursos

Talleres de interés para el productor y/o su planta

Experiencia en el pesca y acuacultura de Seguimiento a los proyectos.  
área de elaboración fomento o comercial.  
de proyectos.

Experiencia en el  
área de  
implementación de  
sistemas de cultivo,  
producción de  
especies y en artes  
de pesca

Manejo de temas de  
innovación en el  
área de acuacultura  
y pesca.

**Lic. en Derecho**

Estudios de Derecho.	Llevar la parte legal de la empresa Mar y tierra Consultores.	Asesoría legal de orden laboral a empresas del sector pesquero y acuícola.
Experiencia en el área de derecho laboral mínimos de 3 años.	Elaboración de contratos y documentos de valor legal para la empresa y los clientes. Manejo de derecho aduanero	Capacitaciones Acompañamientos legales tanto a la empresa como a los colaboradores.

<b>Especialista en Administración Estratégica</b>	Experiencia en el área comprobable por mínimo 2 años.  Estudios en el área de mercadotecnia, administración, comunicación, diseño o área afín.	Elaboración de proyectos de orden estratégico.  Elaboración de diseños únicos	Capacitaciones  Talleres  Diseño de marca.  Nombre comercial y eslogan.  Imagen corporativa y personal.  Diseño y apoyo en la implementación de estrategias  Seguimiento  Registro ante el IMPI.
---	--	---	--

<b>Ingeniero Industrial</b>	Ingeniero industrial de profesión.  Experiencia en el área de certificaciones.  Conocimiento del sector.	Acompañamiento a la empresa para procesos de certificación ante las distintas entidades.  Asesoría y capacitación industrial a las empresas que así lo requieran	Consultorías y asesorías  Certificaciones ISO, MSC, entre otras.  Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP)  Higiene y Seguridad industrial
-----------------------------	--	--	---

---

<b>Contador</b>	Estudios de contabilidad	de Llevar la parte fiscal y contable de la empresa.	Realizar las corridas y análisis financieros
	Experiencia en finanzas	en Elaboración y apoyo en la parte financiera de los proyectos que así lo requieran.	Realizar modelos de inversión Seguimiento a los proyectos.
	Experiencia en el área fiscal		Elaboración de facturas  Capacitaciones a asesorías a las empresas en el área contable.

---

Tabla que muestra los puestos de Mar y Tierra consultores

### **4.3 Capacitación del personal**

Todo el capital humano que forma parte de Mar y Tierra consultores se mantendrá actualizado y tendrá cada una de sus áreas de servicio certificadas, logrando mantener un desarrollo constante de capacidades y aptitudes propias de un equipo de trabajo profesional. Se tendrán capacitaciones internas también sobre clima laboral, desarrollo profesional, Servicio y atención al cliente, entre otras más; con la finalidad de generar un ambiente profesional, que tenga satisfechos a colaboradores y clientes por igual. Minimizando la rotación de profesionistas en el grupo.

### **4.4 Desarrollo del personal**

Mar y Tierra consultores se preocupa por sus colaboradores, por ello se podrán acceder a bonos bi-anales por producción y satisfacción del cliente, también habrá reconocimiento al colaborador del mes, con ello se busca motivar a los profesionales a mantener un ritmo de trabajo que permita generar este tipo de bonos, y mantener una excelente relación con el

cliente. Los colaboradores que están por contrato de prestación de servicios, tendrán los derechos y obligaciones que esto conlleva, lo que en relación al horario de oficina, no será obligatorio para ellos cumplirlo, permitiendo así cumplir con otras actividades, y permitiendo si el profesional lo requiere continuar con su preparación profesional.

#### 4.5 Administración de sueldos y salarios

**Tabla 27** Tabulador de la empresa

<b>Puesto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sueldo Quincenal</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Total a pagar</b>
<b>Gerente General</b>	Alto mando de la empresa	\$8250	Prima Vacacional Imms Aguinaldo 15 días de salario a partir del primer año	\$6,809.29 Total de deducciones \$1440.71
<b>Recepcionista</b>	Subordinado de Gerencia	2,200	Prima Vacacional Imms Aguinaldo 15 días de salario a partir del primer año	\$ 2,184.86 Total de Deducciones \$ 54.61

<b>Biólogo</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual de productividad
<b>Especialista en pesca/ acuicultura</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual de productividad
<b>Abogado</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual de productividad
<b>Especialista en Administración de estrategias</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual de productividad
<b>Ingeniero Industrial</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual

		de productividad
<b>Contador</b>	Subordinado de Gerencia	20% del valor del proyecto Bono bi-anual de productividad

#### 4.6 Definición del régimen de constitución de la empresa

La empresa Mar y Tierra Consultores se consideró que, para fines legales y fiscales, se mantendrá con la constitución legal que hasta la fecha se ha manejado que es Persona Física, como prestador de servicios profesionales con actividad empresarial. A mediano plazo, se buscará formar una Asociación civil, con la finalidad de una disminución de responsabilidades legales a la persona Física y formando una sociedad familiar, que permita consolidar la empresa y ampliar los beneficios como una gama más amplia de oportunidades de deducciones fiscales, y poder realizar investigaciones científicas sin fines de lucro.

#### 4.7 Trámites de apertura

La empresa ya se encuentra dada de alta en SHCP, y se debe de ir a SARE (Sistema de apertura rápida para empresas) municipio para el pago de permisos para la instalación y puesta en marcha de una empresa tales como:

Licencia ambiental	509.56
Dictamen de usos de suelo	1019.12
Permiso de anuncios	101.91
Inspección de medidas de seguridad	509.56
Certificación de equipo de seguridad	509.56
Contrato de medidor de agua adicional	991.24
Reactivación de registro de luz	324.5

#### **4.8 Trámites fiscales**

La empresa ya se encuentra dada de alta bajo el Régimen de Persona física con Actividad Empresarial, lo cual conlleva como obligaciones fiscales lo siguiente:

- Declaración mensual y Anual, informativas y DIM.
- Efectuar retenciones. Se deberá efectuar la retención del impuesto sobre la renta cuando se paguen sueldos o salarios a trabajadores, y en su caso, entregarles en efectivo las cantidades que resulten a su favor por concepto de crédito al salario.
- Calcular en la Declaración Anual del impuesto sobre la renta, la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).
- Presentar Declaración Informativa de Operaciones con Terceros DIOT, proporcionando mensualmente al Servicio de Administración Tributaria (SAT) información sobre las operaciones con tus proveedores.

#### **4.9 Trámites laborales**

Después de la constitución de la empresa es necesario dar de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), el Sistema de Información Empresarial de México (SIEM).

En relación a los trámites laborales se registrará a la empresa ante el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) como patrón, y se registrara en la modalidad A, que es la modalidad para registrar y dar de alta patronal como persona Física, se puede realizar en línea con la clave de FIEL, o el CURP, en la página del IMSS, o de manera presencial en la subdelegación u oficina de afiliación y cobranza. Posterior al trámite, la empresa queda registrada como entidad patronal y se pueden registrar trabajadores, mediante el llenado y presentación del Formato AFIL-02. Aviso de Inscripción del trabajador.

Para facilitar y mejorar la gestión gubernamental aplicable al establecimiento e inicio de operaciones de la micro, pequeña y mediana empresa; se crea el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), éste reduce el tiempo de inicio de operaciones a un día hábil, los trámites mínimos federales que exige este sistema son:

Registro en el SIEM, el SIEM es el sistema de información empresarial que agrupará a la totalidad de las empresas del país, a través de las Cámaras y Confederaciones Empresariales, bajo la coordinación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). La ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones establece el registro obligatorio de todas las empresas mexicanas al SIEM, con objeto de promover su participación en el gran volumen de ofertas y demandas de bienes y servicios que conforman el mercado nacional.

Las empresas se registran con alguna de las siguientes formas: Visita a la empresa: mediante este procedimiento los operadores enviarán al domicilio de la empresa a un promotor/entrevistador, debidamente acreditado, para que capte la información en el formato que corresponda y realice el cobro de la tarifa que sea procedente. Captación directa en las instalaciones de los operadores: mediante este procedimiento las empresas podrán presentarse en el domicilio de los operadores, sus delegaciones, representaciones o módulos de atención, y proporcionar sus datos directamente en las ventanillas que al efecto instalen éstos. A través de correo certificado, fax o correo electrónico. La operación del SIEM, por parte de los operadores o cámaras empresariales, sólo tendrá por objeto la captación, validación, ingreso, actualización, almacenamiento, resguardo, transmisión y difusión exclusivamente, de la información que corresponda a los formatos. La tarifa se determina con base en:

El número de empleados de la empresa y el giro de la empresa

**Tabla 28 Tarifas de permiso de funcionamiento**

Tarifa para servicio o comercio (Cuota máxima)	Monto
Personal ocupado 4 o más	\$640
Personal ocupado 3 o menos	\$300
Personal ocupado hasta 2	\$100

Información obtenida de Secretaría de Economía (2017)

#### **4.10 Aspectos jurídico-administrativos del producto o servicio**

Se trabajará mediante contratos entre la empresa y el contratante, donde se estipularán el tipo de servicio a otorgar, el tiempo estimado de realización, los productos a presentar, los acuerdos y alcances del servicio como tal y el costo total del servicio, en donde se estipulará el tipo de pago (transferencia, parcialidades, iguala laboral) a la cual se apegará el contrato.

Se firmará por ambas partes en original, y a la conclusión del trabajo se elaborará una encuesta de satisfacción por parte del cliente con la cual servirá para evaluar a la empresa y propiciar una mejora continua de la misma.

Se obtendrá un paquete de papelería legal con la finalidad de tener contratos, pagarés y toda documentación con valor legal para trabajar dentro de la empresa.

## Capítulo 5. Estudio financiero y evaluación económica

### 5.1 Supuestos utilizados en la proyección financieras

- Se venderán servicios de elaboración y gestión de proyectos en \$25,000
- Se venderán servicios de capacitación y asistencia en 1500 por tres horas a la semana.
- Se venderán servicios de talleres por 15,000, arriba de 10 participantes.
- Calculamos que el 50% de las ventas sean proyectos y se cobre con un enganche inicial de 50% al iniciar y 50% al concluir.
- Suponemos que las ventas aumentarán un 2.5% anual

Supuesto	Valor
Tasa de Interés ( Acciones preferentes rendimiento asegurado)	12%
Cuota de Impuestos	30%
Porcentaje de Prestaciones	25%
Aumento Anual por Mano de Obra (AAMO)	0%
Meses de Gracia (Préstamo con Mensualidades Fijas)	3
Periodo del Préstamo con Mensualidades Fijas en Meses	36
Comisión a vendedores	20%
Prima Vacacional	25%
Días de Aguinaldo	15
Porcentaje de P.T.U.	10%
<b>Categorías de Productos</b>	
Proyecto	
Capacitación	
Talleres	

### 5.2 Presupuestos

#### Activos fijos

Concepto	Costo unitario	Unidades	Total
Contenedor 40 pies de largo, 8 pies de ancho y 8.6 pies de alto. Graco A-WIND (Mas económico)	70,000	1	70,000

Acabados, aislamiento, cimentación, impermeabilizante	162,500	1	162,500
Escritorio	1,799	3	5,397
Escritorio	3,015	1	3,015
Mostrador	8,000	1	8,000
Silla ejecutiva	1,300	1	1,300
Silla sencilla	350	12	4,200
Equipo de cómputo de escritorio	11,000	2	22,000
Multifuncional	700	1	700
Pintarrón	1,000	1	1,000
Librero	1,000	2	2,000
Mesa con 6 sillas para reunión	10,000	1	10,000
Anaqueles	1,500	1	1,500
Archivero 4 gavetas	3,249	1	3,249
Decoración ( plantas cuadros, varios)	7,000	1	7,000
Automóvil	219,000	1	219,000
<b>Total</b>			<b>\$520,861</b>

### Capital de Trabajo

capital de trabajo	1 mes	2 meses	3 meses
Renta	4,000	8,000	12,000
Teléfono/internet	700	1,400	2,100
Agua	150	300	450
Luz	700	1,400	2,100
Combustible	1,000	2,000	3,000
Promoción en redes sociales	300	600	900
Papelería	500	1,000	1,500
Nómina	20,900	41,800	62,700
Comisionistas proyectos	15,000	35,000	50,000
Comisionistas taller	6,000	15,000	21,000
Comisionistas capacitaciones	3,000	5,400	6,900
Viáticos	1,000	2,000	3,000
Compra de información	300	600	900
<b>Total</b>	<b>\$53,550</b>	<b>\$114,500</b>	<b>\$166,550</b>

### Inversión diferida

Inversión  
diferida

Concepto	Costo unitario	Unidades	Total
<b>Contratos laborales y paquetería legal</b>	30,000	1	30,000
<b>certificaciones</b>	6,000	7	42,000
<b>Seguro contra siniestros (anual)</b>	50,000	1	50,000
<b>Registro de marca</b>	2,851.04	1	2,851
<b>Costos de apertura</b>			
<b>Licencia ambiental</b>	509.56	1	510
<b>Dictamen de usos de suelo</b>	1,019.12	1	1,019
<b>Permiso de anuncios</b>	101.91	1	102
<b>Inspección de medidas de seguridad</b>	509.56	1	510
<b>Certificación de equipo de seguridad</b>	509.56	1	510
<b>Contrato de medidor de agua adicional</b>	991.24	1	991
<b>Reactivación de registro de luz</b>	324.5	1	325
	<b>Total</b>		<b>\$128,816.49</b>

### **Inversión total para dos meses de operación**

**Activos fijos** **\$ 520,861.00**

<b>Inversión diferida</b>	\$ 128,816.49
<b>Capital de trabajo (2 meses)</b>	\$ 114,500.00
<b>Total</b>	\$ 764,177.49

El plan de Negocios esta soportado financieramente con una inversión total de \$764,177.49 de los cuales el 68.1% corresponde al costo de los activos fijos, el 16.9% a la inversión diferida, y 15.0% al capital de trabajo para 2 meses de operación. Con el supuesto que los proyectos se liquidan en un plazo de 30 a máximo 45 días.

### **5.3 Sistema de financiamiento y amortización de créditos**

Se buscará acceder a la convocatoria 1.3 del INADEM Reactivación Económica De la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional Contra el Hambre, para apoyo a micro empresas en zonas de elegibilidad en donde el apoyo máximo es de \$2,000,000. 00, logrando acceder al apoyo hasta un total del 70% del concepto de infraestructura y equipamiento productivo y al 80% en el concepto de diseño e innovación, quedando un estimado de:

**Tabla 29 Apoyo INADEM**

<b>Concepto y % INADEM</b>	<b>Concepto de apoyo</b>	<b>Monto total</b>	<b>Monto de apoyo Máximo INADEM</b>	<b>Aportación</b>
<b>Diseño e innovación 80% INADEM</b>	Acabados, aislamiento, cimentación, impermeabilizante \$162,500 Decoración de interior \$7,000	\$169,500	\$135,600	\$33,900
<b>Infraestructura productiva 70% INADEM</b>	Contenedor 40 pies de largo, 8 pies de ancho y 8.6 pies de alto. Graco A-WIND (Mas económico)	\$70,000	\$49,000	\$21,000

<b>Equipamiento productivo</b>	Equipamiento	\$281,361	\$196,952.70	\$84,408.30
<b>70% INADEM</b>				
<b>Total</b>		\$520,861	\$381,552.70	\$139,308.30

Con el monto restante total de \$382,624.79, menos la aportación de \$50,000.79 personal, queda un monto de \$332,624 se planea acceder a un financiamiento con una tasa de interés fija del 12% a 36 meses mediante un financiamiento de Santander denominado Mujeres PYME, con fecha estimada del banco de México hasta febrero del 2018.

### Tabla de amortización

La siguiente tabla fue diseñada bajo los supuestos de un financiamiento del programa Mujer PYME, otorgada por el banco de México, en distintas instituciones bancarias, en este caso se supone un préstamo de \$332,624.00 con una tasa de interés anual de 12%, a un plazo de 36 meses con un periodo de gracia de 3 meses, generando la siguiente tabla de amortización.

**Tabla 30** Tabla de amortización

<b>AÑO</b>	<b>MESES</b>	<b>Pago de Interés</b>	<b>Pago de Capital</b>	<b>Saldo del Capital</b>	<b>Total a Pagar</b>
1	1	\$0	\$0	\$381,553	\$0
1	2	\$0	\$0	\$381,553	\$0
1	3	\$0	\$0	\$381,553	\$0
1	4	\$4,162	\$11,562	\$369,991	\$15,725
1	5	\$4,162	\$11,562	\$358,429	\$15,725
1	6	\$4,162	\$11,562	\$346,866	\$15,725

1	7	\$4,162	\$11,562	\$335,304	\$15,725
1	8	\$4,162	\$11,562	\$323,742	\$15,725
1	9	\$4,162	\$11,562	\$312,180	\$15,725
1	10	\$4,162	\$11,562	\$300,618	\$15,725
1	11	\$4,162	\$11,562	\$289,055	\$15,725
1	12	\$4,162	\$11,562	\$277,493	\$15,725
2	13	\$4,162	\$11,562	\$265,931	\$15,725
2	14	\$4,162	\$11,562	\$254,369	\$15,725
2	15	\$4,162	\$11,562	\$242,806	\$15,725
2	16	\$4,162	\$11,562	\$231,244	\$15,725
2	17	\$4,162	\$11,562	\$219,682	\$15,725
2	18	\$4,162	\$11,562	\$208,120	\$15,725
2	19	\$4,162	\$11,562	\$196,558	\$15,725
2	20	\$4,162	\$11,562	\$184,995	\$15,725
2	21	\$4,162	\$11,562	\$173,433	\$15,725
2	22	\$4,162	\$11,562	\$161,871	\$15,725
2	23	\$4,162	\$11,562	\$150,309	\$15,725
2	24	\$4,162	\$11,562	\$138,747	\$15,725
3	25	\$4,162	\$11,562	\$127,184	\$15,725
3	26	\$4,162	\$11,562	\$115,622	\$15,725
3	27	\$4,162	\$11,562	\$104,060	\$15,725
3	28	\$4,162	\$11,562	\$92,498	\$15,725
3	29	\$4,162	\$11,562	\$80,935	\$15,725
3	30	\$4,162	\$11,562	\$69,373	\$15,725
3	31	\$4,162	\$11,562	\$57,811	\$15,725
3	32	\$4,162	\$11,562	\$46,249	\$15,725
3	33	\$4,162	\$11,562	\$34,687	\$15,725
3	34	\$4,162	\$11,562	\$23,124	\$15,725
3	35	\$4,162	\$11,562	\$11,562	\$15,725
3	36	\$4,162	\$11,562	\$0	\$15,725
	<b>TOTALES</b>	<b>\$137,359</b>	<b>\$381,553</b>		<b>\$518,912</b>
		<b>36.00%</b>	<b>\$518,912</b>		

#### 5.4 Estado de resultados, Balance general y estados financieros proyectados a 5 años.

**Tabla 31 Estado de Resultados**

**2019**

<b>Tabla Anual de Utilidades y Perdidas</b>	
<i>Utilidades y Pérdidas</i>	
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>\$1,266,500</b>
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$5,500</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$1,261,000</b>
<b>Gastos Operativos</b>	
<b>Salarios Administrativos</b>	<b>\$370,800</b>
<b>Salarios Operativos</b>	<b>\$432,000</b>
<b>Prestaciones</b>	<b>\$115,875</b>
<b>Renta del local</b>	<b>\$36,000</b>
<b>Publicidad y MKT</b>	<b>\$36,000</b>
<b>Energía eléctrica</b>	<b>\$23,000</b>
<b>Teléfono e internet</b>	<b>\$9,000</b>
<b>Mantenimiento de equipo</b>	<b>\$3,600</b>
<b>Gastos de viaje</b>	<b>\$14,400</b>
<b>Papelería y útiles de oficina</b>	<b>\$28,800</b>
<b>Gastos varios</b>	<b>\$3,000</b>
<b>Gastos no deducibles</b>	<b>\$0</b>
<b>Honorarios</b>	<b>\$18,000</b>
<b>Intereses</b>	<b>\$5,700</b>
<b>Comisiones bancarias</b>	<b>\$0</b>
<b>Depreciación</b>	<b>\$0</b>
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>\$1,096,175</b>
<b>Utilidades / Perdida antes de Interés e Impuestos</b>	<b>\$164,825</b>
<b>Intereses / Préstamo</b>	<b>\$37,462</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$38,209</b>
<b>PTU</b>	<b>\$16,483</b>
<b>Ganancia / Perdida Neta</b>	<b>\$72,672</b>

**Tabla 32 Balance general proyectado**

<b>Tabla Anual de Proyección del Balance</b>						
<i>Proyección del Balance</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Activo circulante</b>						
<b>Caja chica (efectivo)</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Bancos</b>	\$269,16 5	\$239,19 3	\$231,02 8	\$418,86 6	\$631,21 8	\$869,23 5
<b>Inventario</b>	\$0	- \$71,760	- \$146,39 0	- \$224,00 6	- \$304,72 6	- \$388,67 5
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$269,16 5</b>	<b>\$167,43 3</b>	<b>\$84,637</b>	<b>\$194,86 0</b>	<b>\$326,49 2</b>	<b>\$480,56 0</b>
<b>Activo no circulante</b>						
<b>Depósitos en garantía</b>	\$114,50 0	\$114,50 0	\$114,50 0	\$114,50 0	\$114,50 0	\$114,50 0
<b>Activos fijos</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Depreciación</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total activo no circulante</b>	<b>\$114,50 0</b>	<b>\$114,50 0</b>	<b>\$114,50 0</b>	<b>\$114,50 0</b>	<b>\$114,50 0</b>	<b>\$114,50 0</b>
<b>Total activo</b>	<b>\$383,66 5</b>	<b>\$281,93 3</b>	<b>\$199,13 7</b>	<b>\$309,36 0</b>	<b>\$440,99 2</b>	<b>\$595,06 0</b>
<b>Pasivo y capital</b>						
<b>Pasivo Circulante</b>						
<b>Cuentas por Pagar</b>	\$277,49 3	\$138,74 7	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Deudas a Corto Plazo</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$277,49 3</b>	<b>\$138,74 7</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$277,49 3</b>	<b>\$138,74 7</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Capital Pagado</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Capital Social</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Resultado Período Anteriores</b>	\$0	\$72,672	\$157,22 7	\$262,83 9	\$424,93 0	\$610,72 5
<b>Utilidades Retenidas</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidades</b>	\$72,672	\$84,555	\$105,61 2	\$162,09 1	\$185,79 5	\$210,61 7
<b>Total de Capital</b>	<b>\$72,672</b>	<b>\$157,22 7</b>	<b>\$262,83 9</b>	<b>\$424,93 0</b>	<b>\$610,72 5</b>	<b>\$821,34 2</b>

<b>Total de Capital y Pasivos</b>	<b>\$350,165</b>	<b>\$295,973</b>	<b>\$262,839</b>	<b>\$424,930</b>	<b>\$610,725</b>	<b>\$821,342</b>
<b>DIF. BALANCE</b>	<b>- \$33,500</b>	<b>\$14,040</b>	<b>\$63,702</b>	<b>\$115,570</b>	<b>\$169,733</b>	<b>\$226,282</b>

## Estados financieros a 5 años

MAR Y TIERRA CONSULTORES	2019		2020		2021		2022		2023
	Anual	%	Anual	%	Anual	%	Anual	%	Anual
<b>Ingresos por Ventas</b>									
Proyecto	\$800,000	63%	\$832,000	63%	\$865,280	63%	\$899,891	63%	\$935,887
Capacitación	\$136,500	11%	\$141,960	11%	\$147,638	11%	\$153,544	11%	\$159,686
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>\$1,266,500</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,317,160</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,369,846</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,424,640</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,481,626</b>
<b>Costos de Ventas</b>									
Proyecto	\$3,000	0%	\$3,000	0%	\$3,000	0%	\$3,000	0%	\$3,000
Capacitación	\$500	0%	\$500	0%	\$500	0%	\$500	0%	\$500
Talleres	\$2,000	0%	\$2,000	1%	\$2,000	1%	\$2,000	1%	\$2,000
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$5,500</b>	<b>0%</b>	<b>\$5,500</b>	<b>0%</b>	<b>\$5,500</b>	<b>0%</b>	<b>\$5,500</b>	<b>0%</b>	<b>\$5,500</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$1,261,000</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,311,660</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,364,346</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,419,140</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,476,126</b>
<b>Gastos Operativos</b>									
Salarios Administrativos	\$370,800	29%	\$374,508	28%	\$378,628	28%	\$383,171	27%	\$387,003
Salarios Operativos	\$432,000	34%	\$436,320	33%	\$441,120	32%	\$446,413	31%	\$450,877
Prestaciones	\$115,875	9%	\$117,034	9%	\$118,321	9%	\$119,741	8%	\$120,938
Renta del local	\$36,000	3%	\$37,440	3%	\$38,938	3%	\$40,495	3%	\$42,115
Publicidad y MKT	\$36,000	3%	\$37,440	3%	\$38,938	3%	\$40,495	3%	\$42,115
Energía eléctrica	\$23,000	2%	\$23,920	2%	\$24,877	2%	\$25,872	2%	\$26,907
Telefono e internet	\$9,000	1%	\$9,360	1%	\$9,734	1%	\$10,124	1%	\$10,529
Mantenimiento de equipo	\$3,600	0%	\$3,744	0%	\$3,894	0%	\$4,050	0%	\$4,211
Gastos de viaje	\$14,400	1%	\$14,976	1%	\$15,575	1%	\$16,198	1%	\$16,846
Papelería y útiles de oficina	\$28,800	2%	\$29,952	2%	\$31,150	2%	\$32,396	2%	\$33,692
Gastos varios	\$3,000	0%	\$3,120	0%	\$3,245	0%	\$3,375	0%	\$3,510
Gastos no deducibles	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0
Honorarios	\$18,000	1%	\$18,720	1%	\$19,469	1%	\$20,248	1%	\$21,057
Intereses	\$5,700	0%	\$5,928	0%	\$6,165	0%	\$6,412	0%	\$6,668
Comisiones bancarias	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0
Depreciacion	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>\$1,096,175</b>	<b>87%</b>	<b>\$1,112,462</b>	<b>84%</b>	<b>\$1,130,052</b>	<b>82%</b>	<b>\$1,148,988</b>	<b>81%</b>	<b>\$1,166,468</b>
<b>Utilidades / Perdida antes de Interés e Impuestos</b>	<b>\$164,825</b>	<b>13%</b>	<b>\$199,198</b>	<b>15%</b>	<b>\$234,294</b>	<b>17%</b>	<b>\$270,152</b>	<b>19%</b>	<b>\$309,658</b>
Intereses / Préstamo	\$37,462	3%	\$49,949	4%	\$49,949	4%	\$0	0%	\$0
Impuestos	\$38,209	3%	\$44,775	3%	\$55,304	4%	\$81,046	6%	\$92,897
<b>Utilidad / Perdida Financiera</b>	<b>\$89,154</b>	<b>7%</b>	<b>\$104,475</b>	<b>8%</b>	<b>\$129,042</b>	<b>9%</b>	<b>\$189,106</b>	<b>13%</b>	<b>\$216,760</b>
PTU (10%)	\$16,483	1%	\$19,920	2%	\$23,429	2%	\$27,015	2%	\$30,966
<b>Ganancia / Perdida Neta</b>	<b>\$72,672</b>	<b>6%</b>	<b>\$84,555</b>	<b>6%</b>	<b>\$105,612</b>	<b>8%</b>	<b>\$162,091</b>	<b>11%</b>	<b>\$185,795</b>
UTILIDAD / PÉRDIDA ACUMULADA	72,672		157,227		262,839		424,930		610,725

Elaboración propia en Excel.

## 5.5 Flujo de efectivo

	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	2019 ANUAL
<b>ENTRADAS EN EFECTIVO</b>													
Efectivo a Inicio del Mes (PRESTAMO FAMILIAR)	\$10,000	-\$124,431	-\$130,363	-\$119,794	-\$135,450	-\$159,605	-\$197,261	-\$175,417	-\$139,073	-\$164,729	-\$169,885	-\$154,041	\$10,000
Ventas en efectivo	\$72,500	\$89,000	\$107,000	\$94,500	\$87,500	\$72,500	\$135,000	\$148,000	\$84,500	\$105,000	\$129,000	\$142,000	\$1,266,500
APOYO INADENI	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	381,552.70
<b>TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO</b>	<b>\$82,500</b>	<b>-\$35,431</b>	<b>-\$23,363</b>	<b>-\$25,294</b>	<b>-\$47,950</b>	<b>-\$87,105</b>	<b>-\$62,261</b>	<b>-\$27,417</b>	<b>-\$54,573</b>	<b>-\$59,729</b>	<b>-\$40,885</b>	<b>-\$12,041</b>	<b>\$1,658,053</b>
<b>EFECTIVO PAGADO</b>													
Compras de mercancía	\$3,500	\$5,000	\$6,500	\$4,500	\$6,000	\$4,500	\$7,500	\$6,000	\$4,500	\$4,500	\$7,500	\$6,000	\$0
Salarios Administrativos	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$30,900	\$370,800
Salarios Operativos	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$432,000
Prestaciones	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$9,656	\$115,875
Renta del local	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$36,000
Publicidad y MKT	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$36,000
Energía eléctrica	\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$23,000
Teléfono e internet	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000
Mantenimiento de equipo	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3,600
Gastos de viaje	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$14,400
Papelería y útiles de oficina	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$28,800
Gastos varios	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Gastos no deducibles	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Intereses	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$5,700
Comisiones bancarias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos (30%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$38,209
Intereses / Préstamo	\$0	\$0	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$4,162	\$37,462
PTU (10%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16,483
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$92,431</b>	<b>\$94,931</b>	<b>\$96,431</b>	<b>\$98,594</b>	<b>\$100,094</b>	<b>\$98,594</b>	<b>\$101,594</b>	<b>\$100,094</b>	<b>\$98,594</b>	<b>\$98,594</b>	<b>\$101,594</b>	<b>\$100,094</b>	<b>\$1,170,328</b>
Abono financiamiento (pago-negocio)	\$0	\$0	\$0	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$11,562	\$104,060
Equipamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Decoración	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipo de transporte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$206,931</b>	<b>\$94,931</b>	<b>\$96,431</b>	<b>\$110,156</b>	<b>\$111,656</b>	<b>\$110,156</b>	<b>\$113,156</b>	<b>\$111,656</b>	<b>\$110,156</b>	<b>\$110,156</b>	<b>\$113,156</b>	<b>\$111,656</b>	<b>\$1,388,888</b>
<b>Condiciones de Efectivo</b>	<b>-124,431</b>	<b>-130,363</b>	<b>-119,794</b>	<b>-135,450</b>	<b>-159,605</b>	<b>-197,261</b>	<b>-175,417</b>	<b>-139,073</b>	<b>-164,729</b>	<b>-169,885</b>	<b>-154,041</b>	<b>-123,696</b>	<b>269,165</b>
TOTAL GASTOS EDO. RESULTADOS	93,931	96,431	97,931	100,094	101,594	100,094	103,094	101,594	100,094	100,094	103,094	101,594	1,193,828
DIF. = DEPRECIACION	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$23,500
													<b>-112,388</b>

## 5.6 Indicadores de Rentabilidad

	AÑO	Valor Presente Neto		TIR		
		<b>FLUJO NETO</b>	<b>4.0%</b>			
	<b>0</b>	-764,177	764,177			
	<b>1</b>	269,165	258,812	-64.78%		
	<b>2</b>	239,193	221,147	-23.74%		
	<b>3</b>	231,028	205,383	-1.67%		
	<b>4</b>	418,866	358,049	17.52%		
	<b>5</b>	631,218	518,815	30.36%		
	<b>6</b>	869,235	686,969	38.65%		
	<b>SUMA</b>	<b>1,894,528</b>	<b>1,484,999</b>			
<b>VALOR ACTUAL NETO O ACTUAL (VAN / VPN)</b>					<b>\$1,484,999</b>	
<b>TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)</b>					<b>38.65%</b>	
<b>RETORNO DE LA INVERSION (ROI)</b>						
Formula ROI = ((Utilidades – Inversión) / Inversión) x 100						
CONCEPTO / AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>UTILIDAD</b>	72,672	84,555	105,612	162,091	185,795	210,617
<b>INVERSION</b>	764,177	764,177	764,177	764,177	764,177	764,177
	100	100	100	100	100	100
<b>ROI</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>

Según Mete (2014) El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios.

Si el Valor Actual Neto de un proyecto independiente es mayor o igual a 0 el proyecto se acepta, caso contrario se rechaza. Para el caso de proyectos mutuamente excluyentes, donde debo optar por uno u otro, debe elegirse el que presente el VAN mayor. c) Explicación del criterio de aceptación Un VAN negativo no implica necesariamente que no se estén obteniendo beneficios, sino que evidencia alguna de estas situaciones: que no se están obteniendo beneficios o que estos no alcanzan a cubrir las expectativas del proyecto. Lamentablemente el VAN no nos aclara con precisión en cuál de estas situaciones no encontramos, beneficios inexistentes o beneficios insuficientes, solamente nos indica que el proyecto debe rechazarse. Mete (2014).

La TIR por otra parte se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0. En proyectos independientes: surge de la comparación entre la TIR y la tasa de expectativa o alternativa/oportunidad. Si la TIR es mayor a la tasa de expectativa, el proyecto es financieramente atractivo ya que sus ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales por encima de la expectativa o alternativa. o Si la TIR es menor a la tasa de expectativa, el proyecto no es financieramente atractivo ya que hay alternativas de inversión que pueden generar mejores resultados. Mete (2014).

Se puede concluir entonces que se acepta invertir en el proyecto debido a que presenta una VAN, mayor a cero y una TIR del 38.65%, arriba de la tasa estimada de 12% (Trema). A continuación, se presentan más razones financieras que avalan lo concluido.

## Razones financieras de rentabilidad

Ideal	Razón	2019	2020	2021	2022	2023	Conclusión año 1
10%	Margen de utilidad Utilidad Neta/ ventas	5.74%	6%	8%	11%	13%	Por cada peso de venta, la empresa tiene 5.74% de utilidad.
12%	Rentabilidad de los activos Utilidad Neta/Activo Total	19%	30%	34%	52%	42%	Por cada peso de Activo, la empresa genera 18.94% de utilidad.
1.25	Productividad de los activos Ventas/Activo Total	3.30	4.67	6.88	4.61	3.36	Por cada peso de activo, la empresa genera 3.30 de Ventas.

Al ser una empresa de servicios se maneja un margen de utilidad muy grande al no requerir más gastos operativos que los referentes a un manejo de material de oficina, por lo tanto los indicadores de rentabilidad para el proyecto, lo posicionan como factible financieramente hablando.

## Capítulo 6. Análisis de sensibilidad de riesgos críticos

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

(4 ESCENARIOS DE VENTA Y GASTO VARIABLE)							
	INVERSIÓN	\$					
			764,177.00				
ESCENARIO ORIGINAL							
	VENTAS	\$	VENTAS / ESCENARIOS				COMPORTAMIENTO
			1,261,000.00				
	GASTOS FIJOS	\$	1	2	3	4	
			1,096,175.00				
	GTO. VARIABLE	\$	-20%	-10%	10%	20%	
			256,979.00				
	UTILIDAD	\$	\$	\$	\$	\$	
			(92,154.00)	1,008,800.00	1,134,900.00	1,387,100.00	1,513,200.00
-20%	GTO. VAR. 1	\$	-292,958.20	-393,838.20	-303,046.20	-103,303.80	DE LAS UTILIDADES
			205,583.20				
-10%	GTO. VAR. 2	\$	-322,436.36	-418,312.71	-332,024.00	-142,188.82	
			231,281.10				
10%	GTO. VAR. 3	\$	-388,493.52	-479,614.40	-397,605.61	-217,186.25	
			282,676.90				
20%	GTO. VAR. 4	\$	-474,394.95	-560,996.24	-483,055.08	-311,584.53	
			308,374.80				
			VARIACION GASTO VARIABLE		%	VARIACION VENTAS	
		\$	ESCENARIO	100%	\$	ESCENARIO	100%
		256,979.00	O		1,261,000.00		
			1	0.80		1	0.80
		205,583.20	2	0.90	1,008,800.00	2	0.90
		231,281.10	3	1.10	1,134,900.00	3	1.10
		282,676.90	4	1.20	1,387,100.00	4	1.20
		308,374.80			1,513,200.00		

Podemos observar como la empresa Mar y Tierra consultores, no cuenta con mucha elasticidad en cuanto a las variantes en las ventas y gastos, por ello se planea generar otras fuentes de ingresos, como Plataformas para dar cursos en línea y más adelante fungir como proveedora de insumos a nuestros clientes.

## Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo principal de esta tesis era diseñar un plan de Negocios que permitiera determinar la viabilidad financiera de la empresa Consultora Mar y Tierra para empresas del sector pesquero y acuícola en Ensenada Baja California. A través de la realización de cada una de las secciones anteriores se logró cumplir con el objetivo general y específico del documento en cuestión.

Se menciona a continuación como se cumplieron los objetivos del proyecto y se analizan los resultados de los mismos.

- Realizar un análisis de mercado para determinar la viabilidad de la empresa

Mediante un análisis de tipo cuantitativo se desarrolló una investigación de mercado por medio de un instrumento de medición tipo cuestionario con escala tipo Likert, para medir de manera cuantitativamente las respuestas de nuestro mercado potencial. Se determinó mediante la investigación que la viabilidad de una empresa consultora multidisciplinaria fue positiva, y se logró obtener una demanda estimada de 1.3 servicios al mes por consultor, en donde también se obtuvo el resultado de la frecuencia con la obtendrían el servicio de más 3 o más veces por año. Concluyendo viable el proyecto de la ampliación de servicios de la consultoría al sector pesquero y acuícola de Ensenada. Para llegar a ésta resolución se analizaron las cuatro variables que son: Oferta, Demanda, Comercialización y Precio.

### Oferta

Mar y tierra inicio como una consultoría que ofrecía servicios principalmente ambientales, y en los resultados obtenidos por el análisis de mercado surgió que los clientes les es atractivo los servicios legales, en donde en una escala de 1 al 5 fueron los de mayor puntuación con una media de 4.27, seguida de la procuración de fondos con 4.04, Servicios ambientales 3.95, Servicio de obtención y gestión de permisos 3.92, financieros 3.86 y servicios de Administración estratégica 1.72.

Se tomará la decisión de continuar con la planilla completa de servicios profesionales debido a que al inicio se trabajará con el capital humano como un asociado externo de la empresa, dependiendo la demanda del cliente se generará planilla definitiva más adelante, al no generar ningún gasto de operación contar con todos los servicios en la cartera de servicios de la empresa, ésta se mantendrá así.

#### Demanda

Según el análisis de mercado 79% de los encuestados refieren que utilizarían los servicios de una empresa multidisciplinaria como Mar y Tierra Consultores. Y el 88% comentan que ha utilizado o utilizaría el servicio de consultoría más de 3 veces por año.

Y contando con 6 profesionistas para cubrir la demanda de servicios que se requieran y pudiendo agrandar la cartera de socios más adelante de ser requerido se concluye que se tiene cubierta la demanda de servicios por parte de la consultoría.

#### Comercialización

Se determinó que se realizaría publicidad por medio electrónicos y de manera presencial en eventos alusivos al sector, se realizará una reactivación de clientes por medio de visitas personales y medios electrónicos, promoviendo los nuevos servicios y ofreciendo precios especiales a nuestros clientes.

#### Precio

Para analizar el precio se desarrolló un análisis de la competencia, para determinar los precios que manejan y los servicios que ofertan, en donde 17 empresas coinciden con el perfil de Mar y Tierra y 6 de éstas en mayor grado de similitud. Con lo cual se ajustaron los precios de los servicios para permanecer competentes en el mercado, arrojando lo siguiente: Proyectos: 25,000, Taller :15000 (10 personas), Capacitación: 500 pesos /hora. Se tomaron en cuenta esos servicios en general y el precio es en promedio dependiendo del tipo de

servicio, se manejan igualas laborales también, dando una nueva propuesta de valor a la consultoría.

- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

Se desarrolló la parte financiera con la finalidad de determinar la rentabilidad del proyecto por medio de indicadores financieros como la TIR y la VAN, en el cual se observa que el resultado arroja un valor actual neto de \$1,484,999 y una tasa interna de retorno de 38.65 %, lo cual nos deja ver que maneja un buen porcentaje en cuanto a la terna calculada del 12%, en donde la literatura nos dice que si el TIR está por encima del porcentaje estimado para el retorno de la inversión coloca como positiva la misma.

Al ser una empresa de servicios se maneja un margen de utilidad muy grande al no requerir más gastos operativos que los referentes a un manejo de material de oficina, por lo tanto, los indicadores de rentabilidad para el proyecto, lo posicionan como factible financieramente hablando.

### **Recomendaciones**

- Ofrecer servicios multidisciplinarios a los demás sectores primarios (Agrícola, forestal, pecuario, etc.)
- Retener a los clientes por medio de estrategias de comercialización y atención al cliente.
- Aprovechar las relaciones que se tienen con las instituciones gubernamentales para ofrecer a los clientes nuevos apoyos y acceso a convocatorias diversas.
- Mantener un buen trato y alianza con los socios consultores para mantener una cartera de servicios completa y de buena calidad para los clientes.
- Innovar en las metodologías y servicios brindados en la empresa.
- Diversificar servicios y más adelante productos para mantener a los clientes cautivos.

- Mantener el trato cordial y el post servicio a los clientes, con la finalidad de mantener la mejora continua en los servicios ofertados.
- Cada año determinar si se aumentan los servicios de acuerdo a lo que el cliente requiera.

## Anexos

### 1. Instrumento

No. Encuesta\_\_\_\_\_

Bueno(a)s días/tardes/noches estamos haciendo un estudio sobre algunos servicios de consultoría a empresas Pesqueras y Acuícolas en Ensenada Baja California para proyecto "Plan de negocios para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una Consultoría Multidisciplinaria en Ensenada Baja California" y nos gustaría contar con su valiosa opinión.

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

#### A) Datos de la organización

1.- Nombre de la Organización y/o Persona \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- Ubicación \_\_\_\_\_

3.- Teléfono de oficina \_\_\_\_\_

4.- Correo electrónico: \_\_\_\_\_

#### 5.- Tipo de Persona

a) Física    b) Física con actividad empresarial    c) Moral

#### 6.- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa?

a) 0-6 meses    b) 6 meses-5 años    c) 5-10 años    d) 10 o más

B) Referente a la consultoría

Responda las siguientes preguntas tomando en cuenta lo siguiente:

- Marque el recuadro que corresponda a la respuesta que usted considere

(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) No lo sé (4) De acuerdo, (5)

Totalmente de acuerdo

- No marque los espacios en gris

Preguntas	1	2	3	4	5
OFERTA					
1.- La empresa estaría dispuesta a contratar servicios Profesionales Ambientales (MIAS, UMA, Cambio de uso de suelo, etc)					
2.- Estaría dispuesto a contratar servicios para apoyo de obtención de permisos (Permisos de Fomento y Comercial)					
3.- Estaría dispuesto a contratar servicios Legales (Asesorías sobre contratos mercantiles, laborales, etc.)					
4.- Estaría dispuesto a contratar servicios de procuración de Fondos (Privados, Gubernamentales)					

5.- Estaría dispuesto a contratar servicios Financieros					
6.- Estaría dispuesto a contratar servicios de Administración Estratégica (Estrategias de mercado, cadena de valor, etc.)					
<b>DEMANDA</b>					
7.- La empresa cuenta colaboradores especializados para tramitologías de procuración de fondos					
8.- La empresa ha sido sujeta de apoyos con anterioridad					
9.- La empresa ya ha utilizado servicios de consultoría					
10.- La empresa contrataría una consultoría que ofreciera múltiples servicios					
11.- la empresa utiliza servicios de Consultoría 1 vez al año					
12.-La empresa utiliza servicios de Consultoría 2 veces al año					

13.- La empresa utiliza servicios de consultoría 3 o más veces al año					
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>					
14. La empresa utiliza como medio de comunicación e información medios electrónicos					
15. La empresa elige un proveedor de servicios de consultoría por su experiencia					
16. La empresa elige un proveedor de servicios de consultoría por el precio					
17. La empresa elige un proveedor de servicios de consultoría por la calidad de los servicios					
8. La empresa elige un proveedor de servicios por la atención y servicio al cliente					
19. La empresa elige un proveedor de servicios por la eficiencia en los trámites					
<b>PRECIO</b>					
20. La empresa ha sido sujeta de financiamiento					

21. Que tan exitoso ha sido el financiamiento					
22. La empresa maneja un rango de utilidad mensual de 5,000-9,000					
23. La empresa maneja un rango de utilidad mensual de 10,000-25000					
24. La empresa maneja un rango de utilidad mensual de 26,000-50,000					
25. La empresa maneja un rango de utilidad mensual de 51,000-75,0000					
26. La empresa maneja un rango de utilidad mensual de más de 75,000					

Observaciones y comentarios finales.

---



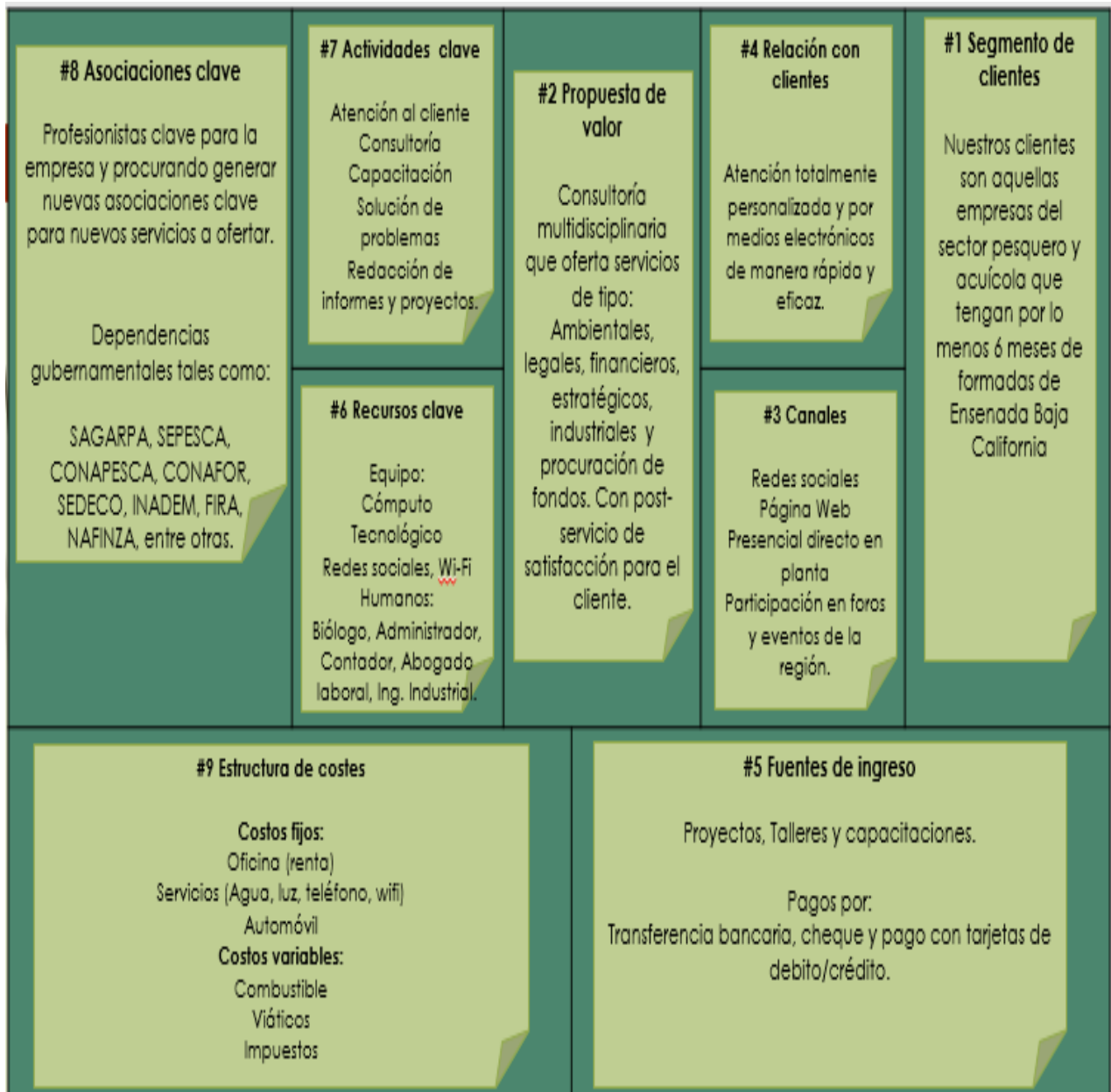
---



---

Muchas gracias por su apoyo en la realización de la encuesta ☺

## 2. Lienzo Canvas





## 1 b) Formato contrato de Prestación de servicios

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “EL CONTRATANTE” REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR \_\_\_\_\_ Y POR LA OTRA \_\_\_\_\_ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “EL PROFESIONISTA” DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES:

### DECLARACIONES

PRIMERA.- “EL CONTRATANTE” declara que :

a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, como se acredita en los términos de la escritura núm. \_\_\_\_\_ Lic. \_\_\_\_\_ de la Cd. de \_\_\_\_\_, documento debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Cd. de \_\_\_\_\_ desde el día \_\_\_\_\_ con el núm. \_\_\_\_\_, cuenta con el registro de “LA CÁMARA” de \_\_\_\_\_ núm. \_\_\_\_\_ y su Registro Federal de Contribuyentes es \_\_\_\_\_.

b) Para cubrir las erogaciones que se deriven del presente contrato, cuenta con la cantidad que cubre la inversión correspondiente a la obra objeto del mismo.

c) Su domicilio es \_\_\_\_\_.

SEGUNDA.- “EL PROFESIONISTA” declara:

a) Que tiene capacidad jurídica para contratar, y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación de los servicios objeto de este contrato.

b) Que tiene establecido su domicilio en \_\_\_\_\_, mismo que señala para todos los fines y efectos legales que produzca este contrato. Expresado lo anterior las partes celebran el contrato que se consigna en la siguientes:

## CLAU S U L A S

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO “EL CONTRATANTE” encomienda a “EL PROFESIONISTA” la realización de los servicios consistentes en \_\_\_\_\_ y este se obliga a prestarlos aplicando para ello, sus conocimientos, experiencia y capacidad técnica.

SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO El monto total del presente contrato es la cantidad de \_\_\_\_\_. Las partes convienen en que el pago de los servicio objeto del presente contrato se realice de la siguiente manera: \_\_\_\_\_.

## TERCERA.- ANTICIPOS

“EL CONTRATANTE” otorgará un anticipo por el \_\_\_\_\_ que importa la cantidad de \_\_\_\_\_ y “EL PROFESIONISTA” se obliga a utilizarlo para la prestación de los servicios objeto del presente contrato.

## CUARTA.- PLAZO DE EJECUCIÓN

“EL PROFESIONISTA” se obliga a iniciar sus servicios, objeto de este contrato el día \_\_\_\_\_ de conformidad con el programa de trabajo aprobado por ambas partes y que se agrega al presente contrato como anexo núm. \_\_\_\_\_.

#### QUINTA.- GARANTÍAS

“EL PROFESIONISTA” se obliga a obtener una fianza que garantice el cumplimiento de este contrato y el correcto uso del anticipo otorgado por “EL CONTRATANTE”.

#### SEXTA.- RECEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

“EL PROFESIONISTA” podrá efectuar entregas parciales y “EL CONTRATANTE” se obliga a recibirlas, previo aviso por escrito que aquel haga y que sus partes sean susceptibles de utilizarse por “EL CONTRATANTE”.

“EL PROFESIONISTA” efectuará la entrega total de sus servicios, por escrito a “EL CONTRATANTE”, reservándose éste el derecho de reclamar por servicios faltantes o mal prestados.

#### SÉPTIMA.- PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

“EL PROFESIONISTA” conviene en que no podrá divulgar por medio de publicaciones, conferencias, informes o cualquier otra forma los datos y resultados obtenidos de los trabajos objeto de este contrato, sin la autorización expresa y por escrito de “EL CONTRATANTE”, pues dichos datos y resultados son propiedad de este último.

#### OCTAVA.- RELACIONES LABORALES

“EL PROFESIONISTA”, como empresario y patrón del personal que ocupe con motivo de los trabajos materia de este contrato, será el único responsable de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales y demás ordenamientos en materia de trabajo y de seguridad social y conviene por lo mismo, en responder de todas las reclamaciones que sus trabajadores presenten en su contra o en contra de “EL CONTRATANTE”, en relación con los trabajos objeto del contrato.

#### NOVENA.- SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL CONTRATO

“EL CONTRATANTE” podrá suspender temporalmente en todo o en parte la obra contratada en cualquier momento por causas justificadas, sin que ello implique su terminación definitiva, para lo cual será menester que lo haga constar por escrito a “EL PROFESIONISTA” con 5 días naturales de anticipación a la fecha de inicio de la suspensión, y podrá continuar produciendo sus efectos, una vez que hayan desaparecido las causas que motivaron dicha suspensión para lo cual “EL CONTRATANTE” dará aviso a “EL PROFESIONISTA” de la reanudación.

DÉCIMA. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, así como para todo aquello que no esté expresamente consignado en el mismo, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la Cd. de \_\_\_\_\_, renunciando al fuero que pudiera corresponderles por razón de su domicilio presente, futuro o por cualquier otra causa.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes de su contenido, alcance y fuerza legal lo firman en la Cd. de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_.

“EL CONTRATANTE” \_\_\_\_\_

“EL PROFESIONISTA” \_\_\_\_\_

T E S T I G O S

\_\_\_\_\_