



# **“Gestión de Certificaciones y Cursos Marítimos”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jackeline Cardoze**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Septiembre 2022**



**CERMAR**  
CERTIFICACIÓN Y CURSOS MARÍTIMOS

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | 4  |
| I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....  | 5  |
| II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....            | 7  |
| 2.1 Industria .....  | 7  |
| 2.1.1 Macro Entorno – Análisis PESTEL.....                             | 8  |
| 2.1.2 Análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter.....                     | 9  |
| 2.2 Competidores .....   | 11 |
| 2.3 Clientes .....   | 13 |
| III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....               | 14 |
| 3.1 Modelo de negocios.....  | 14 |
| 3.2 Descripción de la empresa .....                                    | 15 |
| 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento .....                     | 16 |
| 3.4 Visión Global.....   | 16 |
| 3.5 RSE y sustentabilidad .....  | 17 |
| IV. PLAN DE MARKETING .....  | 18 |
| 4.1 Objetivos de Marketing .....                                       | 18 |
| 4.2 Estrategia de Segmentación .....                                   | 19 |
| 4.3 Estrategia de Producto.....  | 21 |
| 4.4 Estrategia de Precio .....   | 22 |
| 4.5 Estrategia de Distribución .....                                   | 22 |
| 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas .....                          | 23 |
| 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual ..... | 24 |
| 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....                        | 26 |
| V. PLAN DE OPERACIONES.....  | 26 |
| VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....   | 27 |
| VII. PLAN FINANCIERO.....  | 28 |
| VIII. RIESGOS CRÍTICOS.....  | 30 |
| IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA.....                                    | 31 |
| X. CONCLUSIONES.....   | 32 |
| XI. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....  | 33 |
| XII. ANEXOS.....   | 36 |

## TABLA DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 - Resultados de la encuesta a personas con profesión de gente de mar.... | 36 |
| Anexo 2 -Requisitos para el registro de un Centro de Formación Marítimo.....     | 39 |
| Anexo 3 Entrevistas/focus.....   | 41 |
| Anexo 4- Cuadro comparativo de precio de cursos.....                             | 42 |
| Anexo 5 -Gantt de actividades para la implementación del proyecto.....           | 43 |
| Anexo 6- Evolución anual de la tasa de inflación en Panamá.....                  | 44 |



## Resumen Ejecutivo

El negocio marítimo se encuentra en crecimiento luego de la pandemia y es una de las estrategias para el crecimiento económico en Panamá. Las personas que trabajan en embarcaciones deben tener licencias para poder ejercer las cuales son reguladas por la Autoridad Marítima de Panamá.

Panamá es de los países con mayor abanderamiento de embarcaciones y cuenta con más de 300 mil licencias de gente de mar activa, lo cual se traduce en un mercado de licencias anuales tramitadas de US\$31 millones al año.

Estas licencias para poder ejercer operaciones portuarias son requeridas y reguladas por la Autoridad Marítima de Panamá, las que deben renovarse cada 5 años, previos cursos marítimos en centros de capacitación autorizados, cuyos contenidos son actualizados permanentemente.

Las compañías que contratan gente de mar, asignan a sus trabajadores la responsabilidad de tener las licencias renovadas y cursos al día, quienes de no contar con la documentación completa pueden extender los tiempos del trámite y limitando sus posibilidades laborales.

CERMAR crea un modelo de gestión de seguimiento a las licencias y a los cursos marítimos que son parte primordial de los documentos de renovación, donde se busca asegurar que la gestión se realice oportunamente y ofrecer los cursos necesarios para que tanto los trabajadores marítimos, así como las compañías no tengan retrasos en sus procesos de embarque. El mercado objetivo es todos aquellos que trabajan en las embarcaciones y las empresas que los emplean.

Con una rentabilidad anual de 23% y llegando al punto de equilibrio de la inversión a partir del tercer año y el payback al quinto año. Nuestro mercado objetivo son personas naturales y alianzas con empresas de gente de mar. Se proyectan ventas para los primeros 5 años de vida del negocio, incrementando la riqueza del accionista por \$44mil.



## I. Oportunidad de Negocio

A pesar de que la pandemia afectó muchas industrias en el país, específicamente en la industria marítima el sistema portuario nacional de Panamá registró un aumento de 5% en movilización de contenedores de carga en 2019 (Mundo Marítimo, 2021), lo que implica un aumento en la demanda laboral para cargos marítimos. Adicionalmente al cierre del 2021, se evidencia un incremento del tráfico marítimo en Panamá de 8.7% versus 2020 y de 10% versus 2019.

La Autoridad Marítima de Panamá, exige licencias para poder ejercer operaciones marítimas las que deben renovarse cada 5 años, previos cursos marítimos en centros de capacitación autorizados, cuyos contenidos son actualizados permanentemente.

Al ser Panamá uno de los países con mayor emisión de licencias de gente de mar y al ser un mercado en crecimiento, se identifica un aumento de la demanda y se estima un déficit de aproximadamente 26 mil posiciones de gente de mar desde el año 2021 (Mundo Marítimo, 2021).

El tamaño del mercado de licencias anuales tramitadas al año es aproximadamente de US \$31 millones (Autoridad Marítima de Panamá, 2021) y considerando que la capacitación marítima sea aproximadamente el 15%, el tamaño del mercado de las capacitaciones marítimas sería de US \$4,650,000.

Las personas que trabajan como gente de mar, al ser una profesión que se ejerce en embarcaciones y demandante en tiempo, cuando se encuentran en tierra es el momento que tienen para averiguar los requisitos vigentes, realizar los cursos, recopilar los documentos necesarios para luego e ir a la Autoridad Marítima y poder realizar la renovación de las licencias que es lo que los habilita a seguir ejerciendo. El no contar con los documentos al día conlleva para ellos, la no renovación o retrasos de sus contratos de trabajo.

De acuerdo con la encuesta realizada a personas que se desempeñan en la profesión de gente de mar (Anexo 1), el 89.2% encuentra valor en una empresa que los ayude



con la gestión de su trámite de renovación de las licencias, esto por la burocracia por parte de la Autoridad Marítima de Panamá, lo que conlleva que deban ir en varias ocasiones y no tengan a tiempo su licencia, lo cual atrasa o pierdan la oportunidad de su contrato. Otro dato importante de la encuesta realizada y que es parte de los servicios que ofrece el negocio es que el 43.2% no tiene preferencia por un Centro de Capacitación, su principal criterio es que esté reconocido por la Autoridad Marítima de Panamá (Anexo 1).

Así, surge la oportunidad para CERMAR de ofrecer un nuevo servicio de seguimiento a las licencias y a los cursos marítimos que son parte primordial de los documentos de renovación, donde se busca asegurar que la gestión se realice oportunamente y ofrecer los cursos necesarios para que tanto los trabajadores marítimos, así como las compañías no tengan retrasos en sus procesos de embarque.

Se pueden identificar dos tendencias que se vinculan directamente a la propuesta de negocio:

1. Trámites en línea: Las empresas y entidades del gobierno iniciaron con la opción de trámites en línea. Esta modalidad es una práctica que se incrementó exponencialmente por la pandemia, sin embargo, es algo que va a continuar y cada día se agregan nuevos procesos que se pueden realizar de esta forma. Para octubre de 2021, se han registrado 120 mil personas y se han tramitado 63,290 solicitudes en distintas instituciones a través de la plataforma Panamá Digital (Autoridad Nacional de Innovación Gubernamental, 2021). Para el caso de los trámites de renovación de licencias no se tienen datos, ya que este proceso fue autorizado a partir de noviembre de 2021.
2. Educación online: Debido al confinamiento las clases, cursos o certificaciones ya se permiten que se dicten en formato online siendo una de las tendencias más marcadas producto de la pandemia. Las plataformas educativas cada día son más amigables por la necesidad mundial que se tuvo para poder continuar con la educación. En la industria marítima, los cursos de certificación no se manejaban a través de plataformas educativas por lo que darles nuevas opciones a los



clientes se puede lograr la diferenciación con los otros centros de capacitación marítima. Si hay espacio para un nuevo competidor porque ha crecido la demanda. El último informe sobre la fuerza de trabajo de la gente de mar -antes informe sobre la mano de obra- de Bimco, observó un déficit actual de 26.240 oficiales con certificación STCW (estándares de formación, certificación y vigilancia), lo que indica que la demanda de tripulantes en 2021 ha superado la oferta (Mundo Marítimo, 2021).

Para poder llevar a cabo la oportunidad de negocio, los emprendedores deben cumplir con una serie de requisitos exigidos por la Autoridad para considerarse como una empresa reconocida y estar en la capacidad de operar.

El emprendedor está en la capacidad de apropiarse de la idea y llevarla a cabo. Toda la familia está en la industria marítima y tienen las certificaciones para poder ejercer como instructores. Tienen experiencia tanto en aguas nacionales como internacionales por lo que conocen los trámites necesarios y cómo mantenerse actualizados en las solicitudes que va cambiando. Adicionalmente, el emprendedor tiene vasta experiencia en Recursos Humanos y actualmente se desempeña en el área de Capacitación y Desarrollo por lo que está totalmente familiarizado con la logística y plataformas educativas como Moodle que es de gran apoyo para el desarrollo de idea de negocio.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1 Industria**

El negocio de trámites de renovación de documentos marítimos en Panamá cuenta con más de 300 mil licencias de gente de mar activa para personas de distintas nacionalidades, la cual se traduce en un mercado de licencias anuales tramitadas de US\$ 31 millones al año (Autoridad Marítima de Panamá, 2021).

Las restricciones por la pandemia ya casi se han normalizado en su totalidad por lo que viene la etapa de reactivación de todas las industrias, en la industria marítima actualmente hay más oferta que demanda por lo que las personas pueden encontrar en esta industria una oportunidad laboral post pandemia. A pesar de la pandemia, el

sistema portuario nacional de Panamá volvió a batir su anterior récord anual en 2020, registrando un aumento de 5% en movilización de contenedores de carga que en 2019 (Mundo Marítimo, 2021).

Una de las consideraciones que hay que tener de esta industria es que las empresas no se hacen responsables de las renovaciones y que el personal tenga la documentación al día. La forma en que se maneja es a través de reembolso, donde dependiendo de la compañía cubren al 100% o un porcentaje de los cursos de renovación del personal que contratan. La mayor parte de la industria se maneja a través de contratos por tiempo definido por lo que no tienen una responsabilidad a largo plazo con el colaborador. En caso de que el candidato no cumpla con los requisitos necesarios para el embarque, se contacta a otro que pueda cubrir la posición, sin embargo, para la compañía sí existe una afectación en cumplir con la rotación de personal que le puede traer retrasos en los cambios de tripulación programados. Lo que se propone por el tipo de manejo de la industria, es que se realicen alianzas con las empresas donde se pueda brindar un precio especial y el seguimiento para que la empresa cuente con la seguridad de no tener retraso por demora en las renovaciones de sus candidatos.

### **2.1.1 Macroentorno -Análisis PESTEL:**

Se realiza el análisis de la industria marítima que es la principal:

**Factores Políticos:** A nivel político una de las formas que el gobierno está considerando como parte de la reactivación económica post pandemia es impulsar las personas calificadas en la industria marítima donde se necesita mano de obra.

**Factores Legales:** La Autoridad Marítima de Panamá, quien certifica a las escuelas marítimas, se rige por las normas marítimas internacionales y debe cumplir con los estándares de calidad por lo que constantemente solicita renovar cursos o licencias a las personas naturales para poder estar laboralmente activos. Adicionalmente se debe cumplir con los requisitos para la apertura del centro de capacitación (Anexo 2).

**Factores económicos:** La economía panameña registró un crecimiento acumulado del Producto Interno Bruto (PIB) en los primeros nueve meses del 2021 de 14.9%.



(Ministerio Economía y Finanzas, 2021). Directamente el Canal de Panamá y todos los servicios marítimos auxiliares que se brindan aporta el 30% del PIB del país y emplea a más de 100,000 personas (Capital Financiero, 2021), las cuales requieren tener sus licencias al día, si la industria marítima aumenta requiere más personal, aumentando el posible portafolio de clientes.

Factores socio culturales: Desde el año 2012, el incremento de la Población en Edad de Trabajar (PET) se ha estabilizado, con un ritmo de crecimiento anual promedio de 2.2%, ubicándose en 3,105,765 personas en 2019. (Plan Estratégico 2019-2024,2021), con este crecimiento y considerando que la industria marítima es parte del plan de reactivación económica, el impacto en la industria es la posibilidad de tener candidatos idóneos para la demanda que se proyecta.

Factores tecnológicos: La tecnología dentro de las escuelas de capacitación ha ido evolucionando con el paso de los años, ofreciendo lo básico como proyectores, cualquier método de pago, para ofrecer una buena experiencia. La pandemia aceleró que las escuelas enfocarán sus esfuerzos en optimizar las páginas webs para poder realizar ciertos cursos de manera remota.

Factores Ecológicos: Se deben tener en cuenta las normativas internacionales de la industria marítima donde se debe proteger y prevenir la contaminación por los buques.

Luego de realizar el análisis PESTEL, se puede concluir que los factores macroeconómicos son atractivos en la industria marítima.

### **2.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2017):**

Dado que no existen competidores en el trámite de las renovaciones, se realiza en análisis para la industria de la capacitación marítima:

Amenazas de Competidores potenciales:

Amenaza Media. Las barreras de entrada para la capacitación marítima son altas por la cantidad de requisitos que solicitan la Autoridad Marítima de Panamá y adicionalmente conseguir el personal capacitado para dictar cursos del área es limitado. En la parte de

trámites las barreras de entrada son bajas ya que no existen requisitos para tramitadores, es fácil de imitar, sólo es necesario investigar los requisitos y mantenerse actualizados.

Rivalidad de los competidores:

Tenemos una amenaza alta ya que los principales competidores son universidades especializadas en carreras marítimas donde sus egresados se sienten familiarizados. Adicionalmente, es una industria donde los que pertenecen a carreras de gente de mar se conocen entre sí. Sin embargo, no ofrecen el servicio de trámites de renovación.

Amenazas de sustitutos:

Amenaza baja. Al ser cursos exigidos por las autoridades de acuerdo al trámite no existen sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores:

Amenaza baja. Lo que se necesita para la operación del negocio se puede conseguir en muchos lugares por lo que los proveedores tienen bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes:

Bajo. Los clientes individuales no tienen poder de negociación como persona natural, ya que no se considera un cambio en el precio, al menos que sea a través de alianzas donde se garantice un mínimo de personas mensuales por parte de una empresa o asociación.

En conclusión, a pesar de que las exigencias de los requisitos que solicita la Autoridad Marítima de Panamá para ser acreditados como un centro de capacitación autorizado, se ve una oportunidad de negocio legítima, con un alto atractivo, donde una vez establecido se puede ofrecer un servicio diferenciado y es totalmente posible competir con los principales actores del negocio y ganar una cuota de un mercado que está en crecimiento.



## 2.2 Competidores

Actualmente hay 16 centros de capacitación marítima autorizados por la Autoridad Marítima de Panamá. (Dirección General de la Gente de Mar, 2020) Estos centros son Universidades o Centros marítimos especializados, donde para poder seguir operando deben cumplir con todos los requisitos solicitados por la autoridad marítima los cuales incluye: auditorías anuales, instructores certificados, instalaciones adecuadas y el equipo de acuerdo a los cursos que se ofrecen y están aprobados por la Autoridad Marítima.

En los principales centros de capacitación marítima, podemos mencionar los siguientes:

Universidad Marítima Internacional (UMIP): Antiguamente se llamaba Escuela Náutica de Panamá y se fundó en 1958. Rige como universidad oficial y adicional dicta los cursos de actualización necesarios para gente de mar. Una de las principales ventajas es su alto reconocimiento internacional y que cuentan con simuladores de navegación, de maquinaria naval, los únicos con simuladores de carga líquida con alta tecnología lo que permite integrar la teoría con la práctica en un ambiente controlado. Adicionalmente son los que cuentan con la mayor oferta de cursos marítimos de los centros de capacitación autorizados, reciben un porcentaje de los ingresos de la Autoridad Marítima de Panamá de la oficina de gente de mar por lo que pueden invertir en tecnología que les permite mantenerse con equipos actualizados de alta gama. Se encuentran ubicados en la Boca, Ancón. Una de las características es que la ubicación no es céntrica por lo que puede ser complicado para las personas que no cuentan con vehículo propio.

Isthmus Training Center: Están en el mercado desde el año 2005. Cuentan con simulador de navegación, sin embargo, el mismo es de menor tecnología y variedad que el competidor Universidad Marítima Internacional. Este centro es utilizado por la Columbus University, la cual es la segunda universidad en Panamá con carreras de



licenciatura o pregrado para gente de mar. Están ubicados en la Boca, Ancón. Es considerado como uno de los centros con buena calidad en los cursos que dictan.

Marine Training and Certification Center (MTCC): Ofrecen sus servicios desde 2006, cuentan con simuladores de navegación de cubierta y maquinaria. Están ubicados en calle 50, que es una zona transitada y de fácil acceso. Cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, certificado bajo los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 y conforme a la Regla I/8 y Sección A-I/8 del Convenio STWC 1978, enmendado y su Código de Formación (Marine Training and Certification Center Inc, 2021). Cuentan con cursos presenciales y virtuales.

Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH): Es una institución del gobierno que ofrece cursos gratuitos. En el área marítima tienen una oferta muy limitada y la apertura a los cursos no es constante. Su orientación es a posiciones básicas y técnicas que no requieren mucho entrenamiento. Está orientado a personas de bajos recursos que no cuentan con escolaridad completa y puedan ejercer posiciones sencillas que le generen ingresos. Su oferta de curso marítimo es presencial.

Cuadro comparativo de los principales competidores:

| <b>Características</b> | <b>Cermar</b>   | <b>Universidad Marítima Internacional</b>                     | <b>Isthmus Training Center</b>                       | <b>Inadeh</b>   | <b>Marine Training and Certification Center</b>                     |
|------------------------|---|---|--|---|---|
| Ubicación              | Buena ubicación, accesible en transporte público                    | Ubicación no céntrica. La Boca en Ancón                       | Ubicación no céntrica. La Boca en Ancón              | Afuera de la ciudad. Se puede llegar en transporte público          | Buena ubicación, accesible en transporte público                    |
| Oferta de cursos       | Oferta de los cursos más demandados en formato presencial y online. | Centro con mayor oferta de cursos. No todos en formato online | Oferta amplia de cursos. No todos en formato online. | Oferta limitada. No se dictan constantemente e. Solo cursos básicos | Oferta de los cursos más demandados en formato presencial y online. |



|             |                                    |                                     |                                    |                            |                     |
|-------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Simuladores | Alquiler de simuladores de la UMIP | Cuenta con los mejores simuladores. | Alquiler de simuladores de la UMIP | No cuentan con simuladores | Simuladores básicos |
|-------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------|

Imagen 1 -Comparativo de los competidores. Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)

## 2.3 Clientes

Los clientes son personas dedicadas a profesiones de mar, donde se pueden caracterizar de la siguiente forma:

1) Personas naturales en empresas locales: son principalmente hombres, panameños, entre las edades de 20 a 62 años con estudios superiores o técnicos en el sector marítimo. Trabajan por contratos indefinidos en compañías de la industria. Suelen ser el ingreso principal del hogar, sin embargo, no son el único ingreso. Cuentan con transporte propio. Los tipos de contrato son 3 semanas en el barco y 2 semanas libres por lo que aprovechan su tiempo libre en actividades familiares y con amigos. Suelen tener un hobby. La decisión del centro de capacitación para renovación de los cursos la suelen tomar por recomendación de amistades y el único requisito es que esté certificado por la Autoridad Marítima de Panamá.

2) Personas naturales en empresas internacionales: son principalmente hombres, panameños, entre las edades de 22 a 40 años con estudios superiores en el sector marítimo, que están laboralmente activos, trabajando por contratos definidos de 4 meses aproximadamente en compañías de la industria principalmente de países como Bahamas, Malta, Grecia que son países de registro abierto, lo que quiere decir que contratan de otras nacionalidades distintas al país. Suelen tener salarios superiores versus los que trabajan localmente siendo en su mayoría el ingreso principal del hogar. En su mayoría son casados, con familia. Cuando están en el contrato cuentan con poco tiempo libre, el cual aprovechan para comunicarse con su familia. Su decisión de centro de capacitación para la renovación de cursos está condicionada a que sea reconocido por el país de registro del barco en el cual trabajan.



Para poder conocer a nuestro posible cliente realizamos una encuesta donde 33 personas naturales de 37 indican que hay mucha burocracia en la Autoridad Marítima por lo que les agrega valor tener una empresa donde puedan gestionar el trámite. Como parte de los documentos necesarios están los cursos de actualización requeridos.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Modelo de Negocio**

Nuestra propuesta de valor se basa en dos servicios, el primero es ofrecer el servicio de seguimiento para los trámites de licencias marítimas y adicionalmente dictar los cursos necesarios para las mismas. Estos servicios son personalizados y enfocados en ofrecer un acompañamiento al cliente en todo el proceso de renovación de documentación marítima desde que este, esté próximo a vencer, como también a lo largo de los cursos, ya que se ofrece tener los documentos listos cuando se les presente las oportunidades de trabajo y para la empresa se busca que estas, cumplan con todos los documentos de sus colaboradores y tener certeza de tener los documentos al día para los relevos del personal. Para profundizar más nuestro modelo de negocio, se tomó en cuenta el modelo Canvas.

## Modelo de negocios- Canvas

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>Socios Claves</b></p> <p>Autoridad Marítima</p> <p>Proveedor de la plataforma de cursos online.</p>   | <p><b>Actividades Claves</b></p> <p>-Gestión de clientes (base de datos de licencias y cursos)</p> <p>-Búsqueda de alianzas con empresas</p> | <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Servicio de Centro de Gestión y Apoyo que ofrezca el servicio de apoyo y seguimiento para los trámites de licencias marítimas y adicional se dictan los cursos necesarios para las mismas.</p> <p>Personas:Tener los documentos listos cuando se les presenta las oportunidades de trabajo</p> <p>Empresas: Cumplir con todos los documentos de sus colaboradores y tener Certeza de los documentos al día para los relevos del personal.</p> | <p><b>Relación con los clientes</b></p> <p>Asistencia personalizada en el seguimiento y alertas de sus cursos y documentos próximos a vencer.</p> <p>Descuentos especiales a clientes recurrentes</p>   | <p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Personas individuales con profesión de mar que se mantienen activos y empleables.</p> <p>Empresas con contratación de tripulación panameña o con licencia en Panamá.</p> |
| <p><b>Recursos Claves</b></p> <p>-Facilitadores certificados</p> <p>-Plataforma para cursos online</p> <p>-Base de datos de clientes para gestión</p> |  | <p><b>Canales</b></p> <p>Correo Electrónico</p> <p>Teléfono</p> <p>Contacto directo</p> <p>Página Web</p> <p>Plataforma Virtual</p> <p>Local Comercial</p>  |   |   |
| <p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Alquiler, Pago de facilitadores, mantenimiento de plataforma, licencia de operación (anual)</p>                 |  |   | <p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de cursos a personas naturales y empresas.</li> <li>- Suscripciones anuales para alertas de expiración.</li> <li>- Trámites expeditos en caso de urgencias.</li> </ul> |   |

Imagen 2-Modelo Canvas. Fuente: Elaboración de los autores (noviembre,2021)

### 3.2 Descripción de la empresa

Cermar es una empresa que ofrece el servicio de dictamen de cursos marítimos y apoyo en la gestión de renovación de licencias marítimas. Nos encargamos de que la gestión se realice oportunamente, nuestra ventaja competitiva es ofrecer una asistencia personalizada en el seguimiento y alertas de sus cursos y documentación próxima a vencer. En el caso de las empresas, nos encargamos de toda esa carga operativa que implica que la empresa marítima tenga a sus empleados con documentación siempre al día.

La propuesta de valor se enfoca en:

- Seguimiento con alertas para nuestros clientes.



- Conocimiento oportuno a las nuevas regulaciones y comunicación oportuna al cliente.
- Plataforma virtual, la cual será una herramienta útil y de fácil acceso para las acreditaciones de manera online.

Entre los recursos y capacidades identificadas y comparada con los principales competidores se tiene:

| Recursos y Capacidades   | Cermar | Universidad Marítima Internacional | Isthmus Training Center | Inadeh | Marine Training and aCertification Center |
|--|--------|------------------------------------|-------------------------|--------|---|
| Gestión de trámite personalizado para gente de mar               | ✓      | X                                  | X                       | X      | X   |
| Certificación de gestión por empresa certificadora internacional | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |
| Plataforma robusta para opciones de cursos online                | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |
| Recurso Humano   | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |
| Capacidad de Atención al Cliente Superior                        | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |
| Sistemas de información  | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |
| Capacidad de Innovación  | ✓      | ✓                                  | ✓                       | X      | ✓   |

Imagen 3 -Comparativo de recursos y capacidades de los competidores. Fuente: Elaboración de los autores (febrero,2022)

### 3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Cermar en los primeros 4 años se enfoca en una estrategia de crecimiento en la oferta de cursos donde se inicia ofreciendo 4 cursos básicos que toda persona laborando en la industria marítima debe tomar y el desarrollo de la plataforma educativa para poder satisfacer la preferencia de sus clientes, donde el 55% indican en la encuesta realizada que desean el formato digital (Anexo 1).

En el segundo año el enfoque es la creación de alianzas con empresas donde las mismas utilicen el centro para que las personas actualicen sus cursos y en centro asegure las renovaciones oportunas que le facilite no tener atrasos en la rotación de su



personal. Adicionalmente se agregan 3 cursos a la oferta para seguir captando clientes y seguir creando valor.

En el año 4, cuando ya se logre el posicionamiento y reconocimiento en el mercado local, la siguiente estrategia sería el escalamiento a través de expansión con el inicio de los trámites para la apertura de una oficina de representación en Costa Rica. En este país se tienen personas que trabajan en barcos de bandera panameña por lo que deben cumplir con los cursos y renovaciones exigidas por Panamá para poder mantenerse activos en la industria marítima.

Para el año 5 el inicio de las operaciones en Costa Rica.

### **3.4 Visión Global**

La visión global del emprendimiento es ser un centro de desarrollo profesional marítimo de excelencia reconocido en los países donde se tengan operaciones y que brinde al mercado laboral personas competentes para los diferentes cargos marítimos en Panamá y Costa Rica, cumpliendo con todas las normativas y certificaciones internacionales para ofrecer un servicio diferenciado con características innovadoras.

Se debe considerar las regulaciones de la Organización Marítima Internacional (OMI) que es la autoridad mundial encargada de establecer normas para la seguridad, la protección y el comportamiento ambiental que ha de observarse en el transporte marítimo internacional. Su función principal es establecer un marco normativo para el sector del transporte marítimo que sea justo y eficaz, y que se adopte y aplique en el plano internacional (Organización Marítima Internacional, 2021).

El desarrollo de los cursos que se dicten debe estar bajo las metodologías exigidas por la OMI y cumplir con el proceso de auditorías bajo estas normas internacionales para el desarrollo de las funciones de la empresa en la industria marítima.

A nivel mundial todos los países deben cumplir con las normativas y cambios dictados por la OMI a fin de cumplir con los estándares exigidos en la industria marítima.

### **3.5 RSE y sustentabilidad**

Cermar es una empresa que está comprometida con la finalidad de brindar al mercado laboral personas competentes considerando las variables económicas, sociales y ambientales de todos sus stakeholders, demostrando respeto por la gente, los valores éticos y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Como parte de la Responsabilidad Social Empresarial y la sustentabilidad podemos mencionar lo siguiente:

**Social:** Cumplir con todas las normativas laborales de la industria y que las personas no pierdan oportunidades laborales por no tener la documentación al día.

**Económico:** Contar con personal calificado en el país que permita el crecimiento de la industria y que nuestros clientes naturales no se les vea interrumpido sus ingresos y puedan mejorar su calidad de vida.

**Ambiental:** El negocio tiene una política de evitar papeleo con la sustitución de los documentos en físico por soportes y medios electrónicos, además de contar con una plataforma robusta para cursos online lo que permite cuidar el planeta.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos del marketing**

Al ser un nuevo servicio que no tiene ninguna empresa especializada en la gestión y apoyo en los trámites de licencia para gente de mar, los objetivos del marketing se estarán estableciendo a corto y mediano plazo donde inicialmente es darse a conocer como una opción de capacitación marítima y de esta forma ofrecer un valor diferenciado con la realización y apoyo en los trámites.

De acuerdo con el plazo estos son los objetivos e indicadores asociados que se están planteando:

Corto plazo (1 año):

| Objetivo               | KPI                                 | Meta                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Penetración de mercado | Cantidad de clientes el primero año | 300 clientes         |
|                        | Número de referidos                 | 100 referidos al año |

Mediano plazo (3 -5 años):

| Objetivo               | KPI   | Meta  |
|------------------------|---|---|
| Penetración de mercado | # de alianzas con empresas                    | 1 alianza por año   |
|                        | Crecimiento de clientes                       | 10% anual vs año anterior   |
| Fidelización           | Número de referidos por clientes actuales     | 20% de nuevos clientes a través de referidos                                    |
|                        | % de clientes que renuevan cursos y licencias | 50% de los clientes que hayan utilizado nuestros servicios y necesiten renovar. |

. Tabla 1: Fuente: Elaboración de los autores (febrero,2022)

## 4.2 Estrategia de segmentación

Para realizar una segmentación de mercado es importante considerar las principales variables de segmentación tales como: geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento (Kotler, 2012). Para este proyecto se van a definir las variables que apliquen la estrategia Business to Consumer (B2C):

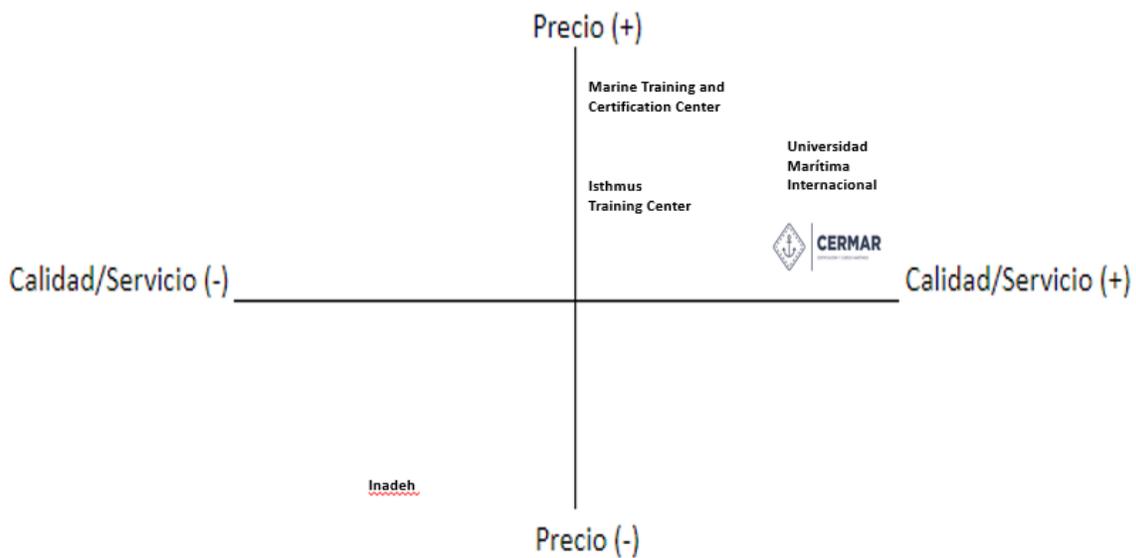
Geográfica: Inicialmente está dirigido a personas y alianzas con empresas en el país de Panamá. Posterior a los planes de expansión se estaría ampliando el alcance.



Demográfica: Hombres y mujeres entre 20 a 60 años que es cuando están activos laboralmente. Personas y empresas que se dediquen a la gente de mar desde posiciones técnicas hasta profesionales que se encuentren activos laboralmente.

Psicográfica: Interesados en mantenerse actualizado en su ámbito laboral para ser competitivos.

Conductual: Están orientados a conseguir una buena calidad tanto en el proceso de renovación de licencia como en la calidad de los cursos. Para ellos es importante que la empresa se encargue de todo el proceso de renovación, ya que este puede llegar a ser muy tedioso y estos están dispuestos a pagar por ello.



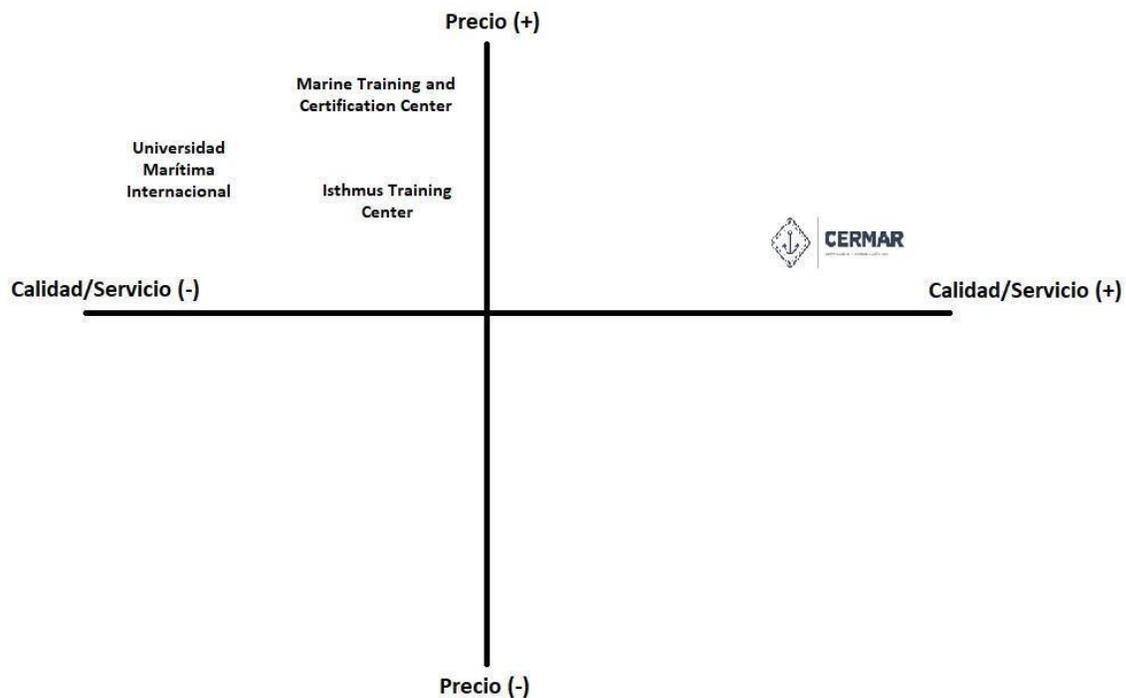


Imagen 4 -Estrategia de segmentación. Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de servicio está basada en la diferenciación en la calidad y satisfacción brindando un servicio al cliente excepcional. Para diferenciarse se está considerando lo siguiente dentro de los servicios a ofrecer:

- Contar con una certificación de calidad ISO 9001 por parte de la certificadora internacional Bureau Veritas para asegurar contar con procesos estandarizados que permitan brindar una buena atención a los clientes y que los mismos vean el respaldo de la empresa.

- Entrenadores certificados por la Autoridad Marítima de Panamá que se mantengan actualizados en los temas que se dictarán participando de programas de actualización por parte de los Organismos Marítimos Internacionales.
- Brindar diferentes opciones de formato, tales como: presencial, virtual sincrónico y virtual asincrónico, que les permite a los clientes mantenerse al día y poder tener opciones de acuerdo a su preferencia.
- Gestión del trámite: acompañamiento al proceso de renovación de la documentación necesaria con seguimiento y alertas al cliente semanas antes que la documentación venza.

La oferta de cursos y la duración que se propone es la siguiente:

| <b>Curso</b>  | <b>Precio</b> | <b>Cantidad de hrs</b> |
|---|---------------|------------------------|
| Supervivencia en el mar   | \$85.00       | 20 hrs                 |
| Primeros auxilios   | \$85.00       | 20 hrs                 |
| Contra incendio básico  | \$85.00       | 20 hrs                 |
| Responsabilidad social  | \$85.00       | 20 hrs                 |
| Security Awareness  | \$155.00      | 16 hrs                 |
| ISPS (El ISPS (International Ship and Port Facilities Security), o Código Internacional para la Protección de los Buques) | \$255.00      | 16 hrs                 |
| Contra Incendio avanzado  | \$255.00      | 4 hrs                  |
| Marino ordinario  | \$305.00      | 200 hrs                |
| Capitán de Yate   | \$505.00      | 24hrs                  |
| Control de Multitudes   | \$155.00      | 8hrs                   |

Tabla 2 -. Precio y duración de la oferta de cursos. Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)



#### 4.4 Estrategia de precio

La empresa contará con dos líneas de servicio: coordinación y apoyo en trámites de renovación y la capacitación marítima que es parte de los documentos necesarios para las renovaciones. Cada una está basada en la diferenciación en la calidad del servicio:

- Coordinación y apoyo en trámites: Se iniciará con un precio de B/.25.00 que estaría dispuesto a pagar más del 45% de los encuestados (Anexo 3). Este precio es sólo por la gestión del trámite, el cliente debe pagar los cargos que realiza la Autoridad Marítima de Panamá que inicia a partir de los B/.50.00 dependiendo del tipo de licencia que requiera la persona. Por ejemplo: las licencias de marino tienen un costo menor que las de oficiales.
- Cursos Marítimos: Al investigar los precios en el mercado de los cursos, no existe una diferenciación por lo que sería igual a los principales competidores. La estrategia sería diferenciarse en la calidad y servicio, más no en el precio (Anexo 4).

#### 4.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será multicanal, se tendrán los siguientes canales de distribución de marketing directo que puedan satisfacer a los clientes en cada uno de los servicios que se estarán ofreciendo:

##### **Capacitación:**

- Cursos presenciales: El cliente puede acercarse directamente a nuestras oficinas donde podemos atenderlos y realizar los cursos de forma presencial en los salones habilitados.
- Virtual: Sitio web donde la persona puede realizar inscripción a los cursos disponibles tanto en formato virtual como presencial.



### **Trámite de documentos:**

Se ofrece una estrategia de distribución directa de la siguiente forma:

- Telefónica: Contacto directo con clientes o referidos para atención personalizada sobre nuestros servicios.
- Instalaciones físicas: El cliente puede acercarse directamente a nuestras oficinas donde podemos atenderlos y revisar su documentación
- Virtual: Se podrá atender a los clientes de forma sincrónica y asincrónica.

### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

Para la estrategia de comunicación y ventas se estarán utilizando diferentes medios que permita acercarse, darse a conocer a los potenciales clientes y mantenerse en contacto con los clientes actuales:

Feria y eventos de la industria: Estos eventos son importantes para que las personas comiencen a identificar la marca y conozcan sobre los servicios que se ofrecen. Existen varias ferias que se realizan en la industria, por ejemplo: Feria de empleo de gente de mar, organizada por la AMP donde asisten más de 300 personas que son el mercado objetivo (Autoridad Marítima, 2017).

Participación en asociaciones marítimas: A través de estas asociaciones se pueden dar a conocer a personas que trabajan en el mundo marítimo que son el mercado objetivo. Ejemplo de estas asociaciones sería la APOM (Asociación Panameña de Oficiales de Marina). Esta asociación cuenta con más de 2mil asociados (APOM, 2021).

Redes sociales: a través de una red social donde puedan conocer los servicios o aparecer como publicidad sugerida a posibles clientes.

Página Web: Es importante tener presencia en una página web donde los clientes puedan encontrar la información necesaria, contactar y realizar compras.



Adicionalmente tener un blog con información de la industria que le permita estar actualizado del mundo marítimo y a su vez de las ofertas de la empresa. Posicionarse como primera opción en la búsqueda de cursos y trámites de renovación en el buscador.

Pauta en páginas especializadas del mundo marítimo: Publicidad sobre la empresa y servicio cuando las personas busquen en internet en páginas relacionadas de la industria por ejemplo cuando se tenga algún congreso. Por ejemplo: Eventos organizados por la Autoridad Marítima de Panamá, Organización Marítima Internacional, Expo Logística; estos son ejemplos de eventos que cuentan con alta participación de gente de mar.

Local Comercial: Atención en local para aquellos que se acercan personalmente y quieran contratar los servicios de renovación y cursos.

Publicidad a través de correo: Correos dirigidos a participantes de congresos o miembros de asociaciones de interés que le permita conocer la oferta. En caso la persona lo desee se puede dar de baja. Con esta alternativa se puede llegar de forma rápida a más de mil personas a través de base de datos de la APOM o de los eventos donde se participen.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Para el cálculo de la demanda de acuerdo con el servicio ofrecido y el plan de crecimiento se consideró lo siguiente:

- Servicio de coordinación y trámite de renovación: Es importante darnos a conocer y ofrecer el servicio, al aliarnos con empresas, el número de cursos y trámites aumenta.



Cursos de capacitación: Se tomó en cuenta la duración de los cursos y un incremento gradual de la demanda. La implementación de la plataforma virtual donde puedan ofrecer mayor oferta.

| Curso   | Precio   | Cantidad de hrs |
|---|----------|-----------------|
| Supervivencia en el mar   | \$85.00  | 20 hrs          |
| Primeros auxilios   | \$85.00  | 20 hrs          |
| Contraincendio básico   | \$85.00  | 20 hrs          |
| Responsabilidad social  | \$85.00  | 20 hrs          |
| Security Awareness  | \$155.00 | 16 hrs          |
| ISPS (El ISPS (International Ship and Port Facilities Security), o Código Internacional para la Protección de los Buques) | \$255.00 | 16 hrs          |
| Contra Incendio avanzado  | \$255.00 | 4 hrs           |
| Marino ordinario  | \$305.00 | 200hrs          |
| Capitán de Yate   | \$505.00 | 24hrs           |
| Control de Multitudes   | \$155.00 | 8hrs            |

| Productos / AÑO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Precio    |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| # Cursos al Año | 1,200 | 1,740 | 3,996 | 3,996 | 3,996 |           |
| #Trámite al año | 120   | 240   | 480   | 480   | 480   | B/. 20.00 |

|  |        |        |        |        |        |            |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Venta por Curso: Tecnicas de Supervivencia Personal            | 27,285 | 27,285 | 32,742 | 43,656 | 54,570 | B/. 85.00  |
| Venta por Curso: Prevencion y Lucha contra Incendios           | 27,285 | 27,285 | 32,742 | 43,656 | 54,570 | B/. 85.00  |
| Venta por Curso: Seguridad Personal y Responsabilidad Sociales | 27,285 | 27,285 | 32,742 | 43,656 | 54,570 | B/. 85.00  |
| Venta por Curso: Primeros Auxilios Basicos                     | 27,285 | 27,285 | 32,742 | 43,656 | 54,570 | B/. 85.00  |
| Venta por Curso: Security Awareness                            |        |        | 39,804 | 39,804 | 39,804 | B/. 155.00 |
| Venta por Curso: ISPS Codigo Internacional para Proteccion de  |        |        | 65,484 | 65,484 | 65,484 | B/. 255.00 |
| Venta por Curso Contraincendio Avanzado                        |        | 32,742 | 32,742 | 32,742 | 32,742 | B/. 255.00 |
| Ventar por Curso: Marino Ordinario                             |        |        | 58,743 | 58,743 | 58,743 | B/. 305.00 |
| Venta por Curso: Capitan de Yate                               |        |        | 19,453 | 19,453 | 19,453 | B/. 505.00 |
| Venta por Curso: Control de Multitudes                         |        | 29,853 | 29,853 | 29,853 | 29,853 | B/. 155.00 |

| Productos / AÑO | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | Año 1 | Precio   |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------|----------|
| #Trámite al año | 0   | 1   | 3   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 14   | 15  | 17  | 20  | 120   | B/.20.00 |

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |          |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----------|
| Tecnicas de Supervivencia Personal            | 10 | 13 | 14 | 17 | 18 | 21 | 23 | 26 | 31 | 36 | 42 | 49 | 300 | B/.85.00 |
| Prevencion y Lucha contra Incendios           | 8  | 12 | 13 | 16 | 18 | 24 | 23 | 26 | 29 | 38 | 44 | 49 | 300 | B/.85.00 |
| Seguridad Personal y Responsabilidad Sociales | 9  | 13 | 15 | 18 | 20 | 23 | 25 | 27 | 31 | 33 | 39 | 47 | 300 | B/.85.00 |
| Primeros Auxilios Basicos                     | 8  | 10 | 13 | 17 | 19 | 20 | 21 | 26 | 29 | 39 | 48 | 50 | 300 | B/.85.00 |



Imagen 5 -.Precio y duración de la oferta de cursos con la proyección de cantidades.

Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto y cronograma de marketing está alineado al plan de escalamiento planteado. El detalle considerado en el mismo es el siguiente:

- **Página web:** Los emprendedores están en la capacidad de la creación de la página web, sin embargo, hay costos como el dominio y otros costos asociados para la creación de la misma que se deben considerar desde el año 0, que es considerado el año de inversiones antes de la apertura. En los años siguientes se está colocando un costo de mantenimiento anual.
- **Creación de imágenes publicitarias:** Estos costos están asociados a piezas especiales que se deban trabajar como parte de campañas publicitarias en redes sociales que también se utilizará en la web de la empresa en actualizaciones.
- **Programa de lealtad:** Uno de los indicadores de marketing planteados es el % de personas que vuelven a utilizar los servicios. Parte de la estrategia es ofrecer descuentos en los cursos cuando utilicen los servicios nuevamente, por lo que se está destinando un descuento del 10% de las ventas que se pueda utilizar para ese fin o para personas que contraten un paquete de cursos.
- **Alianzas con empresas:** El objetivo principal es que las empresas envíen como opción para la renovación de sus cursos a sus colaboradores o posibles candidatos. Como valor y parte del presupuesto de marketing estaría ofrecerles una cantidad de trámite de renovaciones anual que les permita a ellos asegurar que sus colaboradores cuentan con los documentos al día y no tengan retrasos en la programación de relevos para los embarques. Se están considerando 80 licencias en el primer año y 160 a partir del segundo año, considerando aumentar las



alianzas, esto representa aproximadamente el 5% de las ventas.

|                                    | Año 0                | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5                |
|------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Página Web                         | B/. 10,000.00        | B/. 3,500.00         |
| Creación de Imágenes Publicitarias | B/. 3,000.00         | B/. 2,000.00         |
| <b>Subtotal</b>                    | <b>B/. 13,000.00</b> | <b>B/. 5,500.00</b>  |
|                                    |                      |                     |                     |                     | <b>TOTAL</b>        | <b>B/. 40,500.00</b> |

Imagen 6. Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)

## V. Plan de Operaciones

La estrategia del plan de operaciones se basa en:

- Localización: Ubicación más accesible y céntrica en transporte público o vehículos particulares a diferencia de los principales competidores.
- Diseño de instalaciones: Se tienen salones equipados para dictar las capacitaciones en un edificio con espacios adicionales de coworking para alquiler en caso de requerir espacios adicionales cuando se tenga una alta demanda en un mismo lugar.
- Control de calidad: Mantener actualizados a los instructores, un servicio al cliente diferenciado y una plataforma educativa amigable para cubrir y fidelizar a los clientes.

Se tienen dos procesos principales los cuales son: Cursos marítimos y apoyo en la gestión de la renovación de licencias. Ambos inician cuando el cliente nos contacta por alguno de nuestros canales y finalizan con la entrega del servicio.

El tiempo total de implementación del proyecto se estima en 8 meses donde las autoridades deben auditar, certificar y autorizar como centro de capacitación.

Para la dotación del personal se necesitarán cuatro personas de planta: Gerente, 2 asistentes administrativos y un instructor. El resto estarán bajo servicios profesionales de acuerdo a lo que se requiera.

El detalle de todo el plan operativo puede ser consultado en la Parte II del Plan de



Negocios.

## **VI. Equipo del proyecto**

El equipo gestor estará conformado por los emprendedores que constan de distintas habilidades que son importantes para la implementación de la idea de negocio y con el conocimiento adquirido en la administración de negocio, son pieza clave para la primera etapa de creación.

Emprendedor - Jackeline Cardoze: Especialista en Recursos Humanos con experiencia en implementación de proyectos.

Emprendedor - Mario D'Andrea: Especialista en Finanzas, Control y Seguimiento.

Se contará con una estructura simple la cual reportará al Gerente, ya que la mayor parte de las posiciones se encontrará bajo la figura de servicios profesionales.

La compensación del personal es similar a lo que se ofrece en el mercado en posiciones iguales con un plan de aumento para asegurar la motivación del personal y asegurar que no se desmejore la calidad de vida de los colaboradores por la inflación, tomando como referencias los valores de inflación de años anteriores en Panamá en el caso de los colaboradores permanentes. En el caso de las posiciones de los instructores que es por servicios profesionales, se considera un porcentaje de las matrículas del curso que dictarán donde el centro asegurará un mínimo de participantes.

El detalle de los salarios por posición y el plan de compensación puede ser consultado



en la Parte II del Plan de Negocios.

## VII. Plan Financiero

Los ingresos de Cermar fueron calculados sobre una proyección de demanda de cursos con incrementos anuales de acuerdo con el plan de marketing.

Cermar tiene dos fuentes de ingreso basados en dos modelos, el primero son los cursos marítimos, y la segunda fuente de ingreso es el trámite de renovación de licencias vencidas.

La inversión necesaria para el proyecto Cercar se detalla:

| <b>Inversión Inicial</b>   |                  |
|----------------------------|------------------|
| Licencias y Permisos       | B/.8,100         |
| Activo Fijo                | B/.8,500         |
| Plataforma Web             | B/.10,000        |
| Publicidad (Redes, Ferias) | B/.3,000         |
| Capital de Trabajo         | B/.63,461        |
| <b>Total</b>               | <b>B/.93,061</b> |

Tabla 5: Inversión. Fuente: Elaboración de los autores (marzo,2022)

Para la liquidación total del proyecto se consideró la vida útil del activo fijo y su valor en libros. El mantenimiento de la plataforma web, se considera como gasto mensual de mantenimiento.

La tasa de descuento que uso Cermar para obtener el VAN fue de 15.18%, obtenido usando el modelo de CAPM sin deuda, por lo que la tasa de descuento es el costo de capital. Se usa una tasa libre de riesgo de 3.55%, el cual es el rendimiento de bonos soberanos panameños a 10 años, un beta de 0.92, el cual es el del sector de educación, una prima de riesgo del país de 6.12% y una prima de riesgo por



emprendimiento nuevo de 6.00%

### Proyección Flujo de Caja

Se presenta flujo de caja anual. El ITBMS (Impuesto de Traslado de Bienes Materiales y Servicios) panameño es un impuesto similar al IVA, que grava el consumo final de bienes y servicios. Su tasa actual es el 7%, tras el aumento en 2010 desde el anterior 5% (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

| Flujo de Caja Puro                          | Año 0           | Año1            | Año2           | Año3           | Año4           | Año5           |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos por Venta                          |                 | 93,458          | 220,662        | 365,061        | 406,820        | 448,579        |
| Costo Directo (Horas del Capacitador)       |                 | (32,710)        | (77,232)       | (127,771)      | (142,387)      | (157,002)      |
| Sueldo (Bruto y Prestaciones )              |                 | (78,000)        | (78,000)       | (81,900)       | (85,800)       | (89,232)       |
| Costos Fijos (Alquiler, Luz, Agua Telefono) |                 | (16,212)        | (20,265)       | (25,331)       | (25,331)       | (31,664)       |
| <b>EBITDA</b>                               |                 | <b>(33,464)</b> | <b>45,165</b>  | <b>130,058</b> | <b>153,302</b> | <b>170,680</b> |
| Depreciación Maquinaria                     |                 | (2,033)         | (2,033)        | (2,033)        | (1,200)        | (1,200)        |
| Mantenimiento Plataforma (Crear Contenido)  |                 | (3,500)         | (3,500)        | (3,500)        | (3,500)        | (3,500)        |
| Resultado antes impto                       | 0               | (38,998)        | 39,632         | 124,525        | 148,602        | 165,980        |
| Impto 25%                                   | 0               | 0               | (9,908)        | (31,131)       | (37,150)       | (41,495)       |
| Resultado despues impto                     | 0               | (38,998)        | 29,724         | 93,394         | 111,451        | 124,485        |
| Depreciación y Amortización                 |                 | 2,033           | 2,033          | 2,033          | 1,200          | 1,200          |
| Marketing                                   | (3,000)         | (2,000)         | (2,000)        | (2,000)        | (2,000)        | (2,000)        |
| Plataforma Web Academica                    | (10,000)        |                 |                |                |                |                |
| Maquinaria                                  | (8,500)         |                 |                |                |                |                |
| Gastos de Puesta en Marcha                  | (8,100)         |                 |                |                |                |                |
| ITBMS Pagado                                |                 | (3,514)         | (7,411)        | (12,179)       | (13,555)       | (14,930)       |
| Capital de Trabajo                          | (63,461)        | (24,287)        | (29,753)       | (9,258)        | 0              | 138,949        |
| Liquidación neta del proyecto               |                 |                 |                |                |                | (42,988)       |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                        | <b>(93,061)</b> | <b>(66,765)</b> | <b>(7,407)</b> | <b>71,990</b>  | <b>97,097</b>  | <b>204,717</b> |

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| Tasa de descuento | 15.177%       |
| <b>VAN</b>        | <b>46,680</b> |
| TIR               | 23.34%        |

Al no tener activos fijos, se tiene un flujo negativo en la liquidación por el pago que se le debe realizar a los colaboradores por el pago de sus prestaciones.

Capital de Trabajo: se empieza con una estimación de capital de trabajo de 6 meses de los costos directos, sueldos y costos fijos (alquiler, agua, luz, teléfono), ya que, al tratarse de una empresa de servicios, no se tiene inventarios o materia prima para producción.

La evaluación financiera realizada permitió encontrar que el proyecto, según lo



esperado, tendría un Valor Actual Neto (VAN) de B/ 46,680 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 23%.

Luego de evaluar los ratios financieros se puede concluir:

Liquidez: el proyecto Cermar tiene buena liquidez, debido a que se financia con fondos propios y no tiene deuda. En los 5 años de proyección se tiene una razón superior a 4.0

Rentabilidad: el margen bruto se mantiene superior a 60% en los 5 años de proyección y un margen neto superior al 20% desde el año 3 hacia adelante. El ROE es positivo a partir del año 2 de proyección.

Para realizar el análisis de sensibilidad, se utilizaron tres escenarios: conservador, real y optimista. Las variables elegidas que pueden cambiar en el transcurso del proyecto son proyección de ingresos (demanda) y costos. En la proyección se considera un aumento y decremento de 10% en el número de cursos y trámites para el escenario optimista y conservador respectivamente.

| <b>Indicador</b> | <b>Conservador</b> | <b>Realista</b> | <b>Optimista</b> |
|------------------|--------------------|-----------------|------------------|
| VAN              | -8,464             | 44,519          | 91,168           |
| TIR              | 13.61%             | 22.97%          | 30.54%           |

Revisando la información financiera, se considera que el proyecto es atractivo.

La información, datos, supuestos y lineamientos para la proyección contable y análisis financiero, así como los estados de resultados, se pueden ver a detalle en la Parte II del Plan de Negocios.

### **VIII. Riesgos críticos**

Se están identificando los riesgos asociados a este proyecto para poder realizar un plan de mitigación adecuado en caso de presentarse, los cuales se presentan a continuación:



| <b>Riesgo</b>  | <b>Plan de Mitigación</b>   |
|--|---|
| Atraso en los permisos de operación por parte de la Autoridad Marítima de Panamá | Contratar a abogados especialistas en trámites con la Autoridad Marítima para evitar atrasos en la gestión  |
| Vencimiento de la documentación requerida para los permisos                      | Tener una lista de seguimiento de los documentos requeridos con su fecha de vencimiento para evitar retrasos.   |
| Falta de inversionistas  | Armar una propuesta robusta que resulte atractiva y que el aumento de las riquezas sea en un tiempo corto.  |
| Poca de disponibilidad de los instructores para dictar los cursos                | Contratar a un instructor de planta que tenga conocimiento para dictar todos los cursos de la oferta. Búsqueda constante de nuevos instructores interesados en trabajar por servicios profesionales y disponibilidad. |
| Demora en la implementación de la plataforma educativa                           | Realizar detalle de las etapas de implementación y realizar seguimiento semanal para asegurar los tiempos.  |
| Entrada de nuevos competidores y que la competencia copie los servicios          | Revisión constante del mercado y asegurar las relaciones con los clientes y la calidad en la atención como valor diferenciado a través del monitoreo constante de indicadores   |
| Cambios en los costos para la implementación                                     | Asegurar a través de contratos los costos definidos para la implementación del proyecto   |

En caso de considerarse necesario por parte de los accionistas, se pueden definir dos estrategias de salida:

- Liquidación de la empresa
- Venta de empresa

En ambas estrategias se recupera la inversión inicial por lo que se considera un proyecto con bajo riesgo para el inversionista y el detalle de las mismas se puede consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

## **IX. Propuesta Inversionista**



Para llevar a cabo el proyecto, se requiere de una inversión total de B/. 93,061.00.

El equipo gestor estará proporcionando B/.23,061.00 que es equivalente a casi el 25% de la inversión. Este equipo tiene conocimiento del negocio y la red de contactos en la industria.

La propuesta al inversionista es el 30% de las acciones de la empresa por el monto de B/. 70,000.00 que equivale al 75% de la inversión.

Con esta inversión también le corresponde parte de las utilidades de la empresa que se tiene proyectado una rentabilidad anual de 23%.

## **X. Conclusiones**

Luego de realizar el plan de negocio se puede concluir que el mismo es atractivo considerando lo siguiente:

- Se tiene un mercado en crecimiento en el área marítima postpandemia.
- Panamá es uno de los países con mayor abanderamiento lo que se traduce en que la tripulación que trabaja en barcos de bandera panameña debe realizar la homologación con las leyes del país.
- Se tienen las capacidades y conocimientos necesarios de la industria para lograr una implementación exitosa del negocio.

Se tiene un buen conocimiento de la competencia.

- La inversión se recupera en el año 5.
- Se identifica que, en caso de querer salir del negocio, el mismo se recupera la inversión e inclusive se consiguen ganancias.
- Con la tendencia del uso de plataforma online se puede lograr un mayor alcance tanto en el servicio de apoyo en la gestión de renovación de licencia como en la capacitación necesaria para la misma.



- Se proyecta una rentabilidad anual del 23%

Se considera que sí se debe invertir y desarrollar en el negocio.

## XI. Bibliografía y Fuentes

Asociación Panameña de Oficiales de Marina, 2022. *Nosotros*  
<https://www.apompanama.org/nosotros-2/>

Autoridad Marítima de Panamá, 2017. *Feria de empleo de Gente de Mar.*  
<https://amp.gob.pa/actividades/todo-un-exito-feria-de-empleo-de-la-amp/>

Autoridad Marítima de Panamá, 2019. *Ingresos por titulación de Gente de Mar.*  
<https://www.datosabiertos.gob.pa/dataset/amp-ingresos-por-titulacion-de-la-gente-de-mar-a-bril-2019/resource/4cbb53e1-b539-4c77-af50-4282c93b2ddb#>

Autoridad Marítima de Panamá, 2021. *Notas de prensa.*

<https://amp.gob.pa/notas-de-prensa/amp-entrega-3-1-millones-de-dolares-a-la-umip-para-contribuir-en-la-formacion-de-los-futuros-profesionales-del-sector-maritimo-logistico-y-portuario/>

Autoridad Nacional de Innovación Gubernamental, 2021. *Agenda Digital 2021*  
(consultado 28 de octubre de 2021)  
<https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/agenda-digital-2021-aig.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. *Gasto tributario y análisis distributivo del ITBMS de Panamá.*

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gasto-tributario-y-an%C3%91>



[A1lisis-distributivo-del-ITBMS-de-Panam%C3%A1.pdf](#)

Banco Mundial, 2020. *Inflación, deflactor del PIB: series vinculadas (% anual) - Panama*

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG.AD?end=2017&locations=PA&start=2017&view=bar>

Capital Financiero, 2020. *Sector marítimo será el motor para reactivar la economía de Panamá, tras superar la crisis sanitaria.*

<https://elcapitalfinanciero.com/sector-maritimo-sera-el-motor-para-reactivar-la-economia-de-panama-tras-superar-la-crisis-sanitaria-2/>

Damodaran, 2022. *Levered and Unlevered Betas by Industry*

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

Dirección General de Gente de Mar, 2019. *Centros de Formación Marítima autorizados en Panamá*

[https://www.consulatgeneraldepanamamarseille.com/wp-content/uploads/2019/07/Panama\\_Febrero-2019-V1-14-02-2019.pdf](https://www.consulatgeneraldepanamamarseille.com/wp-content/uploads/2019/07/Panama_Febrero-2019-V1-14-02-2019.pdf)

Impacto, 2019. *La gestión de riesgos en proyectos de desarrollo*

<https://blogs.iadb.org/efectividad-desarrollo/es/la-gestion-de-riesgos-en-proyectos-de-desarrollo/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20definici%C3%B3n,el%20costo%20y%20la%20calidad.>

Inadeh, 2020. *INADEH contribuye con reactivación económica de Pedregal y Puerto Armuelles con capacitaciones en área marítima.*

<https://www.inadeh.edu.pa/inadeh-ahora/inadeh-contribuye-con-reactivacion-economica-de-pedregal-y-puerto-armuelles-con-capitaciones-en-area-maritima>

Kotler, P. (2014). Dirección de Marketing (14ta Edición ed.). México Pearson Education.

Marine Training and Certification Center Inc, 2021. *Sobre nosotros*

<https://panamamaritime.com/mtcc/?lang=es>

Ministerio Economía y Finanzas, 2021. *Crecimiento acumulado del PIB al tercer trimestre de 2021 alcanza 14.9%, informó el INEC*

<https://www.mef.gob.pa/2021/12/crecimiento-acumulado-del-pib-al-tercer-trimestre-de-2021>



**CERMAR**  
CERTIFICACIÓN Y CURSOS MARÍTIMOS

[-alcanza-14-9-informo-el-inec/](#)

Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. *Plan Estratégico 2019-2024*

<https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/11/PlanEstrategico2019-2024-1.pdf>

Ministerio Economía y Finanzas, 2022. *Dirección de Financiamiento Público.*

<https://fpublico.mef.gob.pa/es/curvaderendimiento>

Mundo Marítimo, 2021. *Industria Marítima de Panamá mira al futuro con optimismo, pese al duro contexto impuesto por la pandemia*

<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/industria-maritima-de-panama-mira-al-futuro-con-optimismo-pese-al-duro-contexto-impuesto-por-la-pandemia>

Mundo Marítimo, 2021. *Informe advierte déficit de gente de mar este año y proyecta escasez para el 2026.*

<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/informe-advierde-deficit-de-gente-de-mar-este-ano-y-proyecta-escasez-de-oficiales-para-2026>

Organización Marítima Internacional, 2021. *Introducción a la OMI.*

<https://www.imo.org/es/About/Pages/Default.aspx>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo.* Madrid: Deustuo S.A. Ediciones.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional (13ra Edición). Estructura Organizacional (pag. 526.)* México Pearson Education

Statista, 2022. *Evolución anual de la tasa de inflación en Panamá desde 2015 hasta 2026*

<https://es.statista.com/estadisticas/1190100/tasa-de-inflacion-panama/>

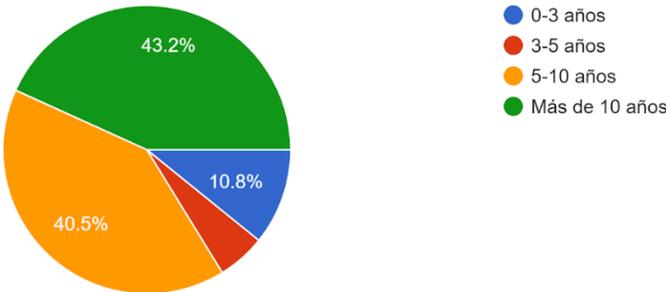


**Anexos**

Anexo 1: Resultados de la encuesta a personas con profesión de gente de mar

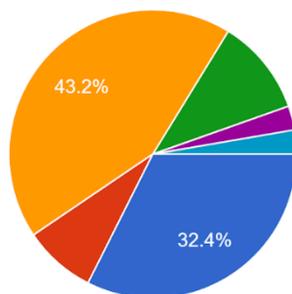
¿Cuántos años de experiencia tienes en el sector marítimo?

37 responses



### ¿Cómo seleccionas el Centro de Capacitación Marítimo?

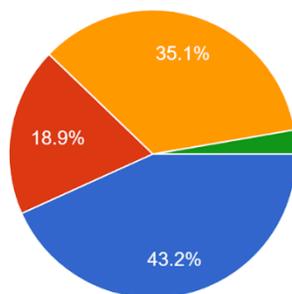
37 responses



- Por recomendación de compañeros
- Precio
- No tengo ninguna preferencia (Sólo que esté reconocido por la AMP)
- La compañía me indica donde debo realizarlo
- Reconocido por la AMP y que sea un centro competente
- El que estime conveniente

### ¿En qué formato prefieres los cursos?

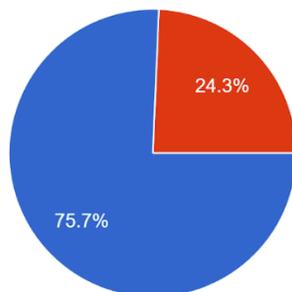
37 responses



- Presencial
- Virtual sincrónico (Te conectas en vivo con el instructor)
- Virtual asincrónico (Grabaciones, tú decides tu horario)
- No importa el método siempre y cuando pueda capacitarme de manera rápida y eficaz

### ¿Tienes claridad de cuándo se vencen cada uno de los cursos necesarios para mantener vigente tus documentos?

37 responses

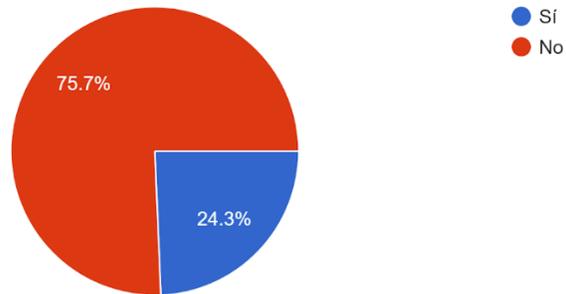


- Sí
- No



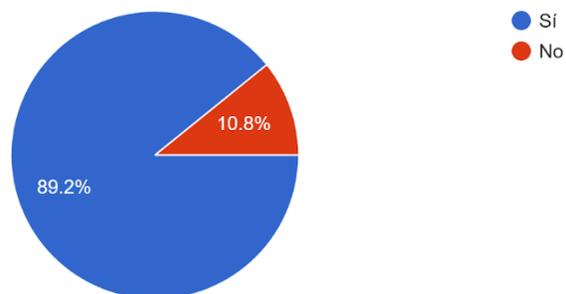
¿Tienes claridad cuando hay cambios en los requisitos de renovación?

37 responses



¿Consideras de valor tener una empresa que te recuerde el vencimiento, guíe en los requisitos y puedas renovar los cursos ?

37 responses



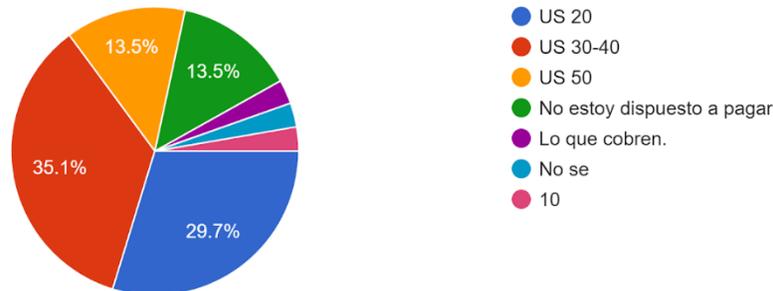
¿Pagarías a un tercero para que te realice el trámite de renovación y sólo debas retirar?

37 responses



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el trámite?

37 respuestas



## Anexo 2 -Requisitos para el registro de un Centro de Formación Marítimo

Todas las solicitudes de autorización como Centro de Formación Marítima o como sucursal, para impartir cursos de formación marítima en tierra, en el empleo a bordo, y/o aprendizaje a distancia o electrónico, deberán formalizarse mediante memorial dirigido al Director General de la Gente de Mar y presentado ante el Departamento de Formación Marítima, a través de abogado idóneo en la República de Panamá.

La solicitud deberá detallar la siguiente información:

- Nombre del Centro de Formación Marítima y/o de la sucursal, tal como aparece en el certificado del Registro Público o su equivalente en el país de origen;
- Domicilio completo del Centro de Formación Marítima y/o de la sucursal;



**CERMAR**  
CERTIFICACIÓN Y CURSOS MARÍTIMOS

- Listado de cursos de formación marítima cuya autorización solicitan;
- Descripción de los documentos digitales que se aportan;
- Fundamento legal de la solicitud.

La solicitud deberá estar acompañada de los documentos y pruebas, que a continuación se detallan:

- Poder original debidamente notariado, legalizado o apostillado, donde conste la designación del apoderado legal. Debe constar en el Poder las generales del representante legal y apoderado legal (números de teléfonos, correos electrónicos y domicilio)
- Certificado expedido por el Registro Público o el equivalente en el país de origen, en donde conste la existencia y representación legal de la sociedad, con indicación de su fecha de constitución, la junta directiva, representante legal, y para centros de formación marítima ubicados en el extranjero deberá estar debidamente legalizado o apostillado.
- Pago de la tarifa correspondiente de B/.1,000.00 en efectivo o cheque certificado.
- Aviso de Operación del Centro de Formación Marítima, en caso de estar ubicado en la República de Panamá.

En lo relativo a los instructores, se debe presentar la siguiente documentación:

- Listado de los instructores con la asignación de cursos a impartir (Ver Anexo No. 2 de la Resolución ADM No.096-2019.) El instructor debe estar debidamente cualificado para el tipo y nivel de formación correspondiente, de conformidad con las disposiciones de la Regla I/6 del Convenio STCW'78, enmendado, y la sección A-I/6 del Código de Formación.
- Hoja de vida actualizada que demuestre historial de educación y experiencia laboral. La misma deberá estar acompañada con copia de los certificados de cursos vigentes para el tipo y nivel de la formación a impartir, y copia de la libreta de embarque donde se evidencia su experiencia para cursos específicos que así lo requieran.
- Copia del certificado de curso de “Formación de Instructores” (OMI 6.09), de acuerdo a la regla I/6 del Convenio STCW'78 enmendado.
- Copia del certificado de curso “Formación del Instructor y evaluador en el ámbito de los simuladores” (OMI 6.10) de acuerdo a la Regla I/12 y Sección A-I/12 del Convenio STCW'78 enmendado, en aquellos cursos que requieran el uso de simuladores. Además, constancia de entrenamiento con el simulador por parte del proveedor.

En lo relativo al sistema de normas de calidad, se debe presentar la siguiente documentación:

- Certificado de un sistema de normas de calidad vigente, que cumpla con lo establecido en la Regla I/8 y Sección A-I/8 del Convenio STCW'78 enmendado.

### **Anexo 3 Entrevistas/focus**

Se realizaron las siguientes preguntas a un grupo de 5 personas de gente de mar con más de 10 años de experiencia en la industria, donde uno de los participantes tiene una empresa con flota de barcos que requiere personal de gente de mar:

**¿Cómo realizan actualmente los procesos de renovación de licencias y los cursos asociados para la misma?**

R/. Es responsabilidad de la persona el contar con los cursos actualizados y realizar los trámites necesarios. Dependiendo de la compañía, cuando la persona se embarca le reembolsa el costo de los cursos o una parte de los mismos.



**¿Cuándo requieren actualizar cursos pueden realizarlos en el centro de capacitación que deseen o la compañía les solicita alguno en específico?**

R/. En su mayoría en el Centro de Capacitación que deseen que esté aprobado por la Autoridad Marítima de Panamá. Sólo en uno de los casos debía ser en un lugar específico, pero porque la persona trabaja en barcos de bandera belga y en Bélgica para realizar el endoso de la licencia sólo tienen aprobado un centro de Panamá.

**¿Cómo realizan su proceso de actualización de licencia?**

R/. Debemos ir a la Autoridad Marítima de Panamá con todos los documentos y hacer filas. A veces cambian las regulaciones y piden nuevos requisitos y no nos enteramos por lo que el proceso puede ser tedioso e inclusive tener que ir en varias ocasiones porque allá nos enteramos que nos hacen falta documentos. Sí sabemos que una norma va a cambiar, pero lo anuncian a veces 2 años antes y por el tipo de trabajo uno no está tan consiente de cuanto tiempo pasó.

**¿Les ayudaría que alguien les recordara sus cursos próximos a vencer?**

R/. En algunos casos la compañía te avisa que debes enviar uno de los cursos actualizados y así sabemos que se nos está venciendo, pero esto aplica a los que trabajan en compañías con horarios más regulares de rotación como cruceros. En otro tipo de barcos los papeles los solicitan cuando ya la persona se va a embarcar y si no tienen los tienen a tiempo se pierde la oportunidad y esperar que la compañía te vuelva a colocar en la rotación y te vuelvan a llamar (no se manejan tiempos específicos y se trabaja por contratos. Definitivamente en ambos casos les parece valioso que una compañía te pueda recordar los cursos por actualizar e indicarte cuando los están dictando.

**Anexo 4**

Cuadro comparativo de precio de cursos

| Curso                   | Precio  |                                    |                         |        |  |
|-------------------------|---------|------------------------------------|-------------------------|--------|--|
|                         | Cermar  | Universidad Marítima Internacional | Isthmus Training Center | Inadeh | Marine Training and Certification Center |
| Supervivencia en el mar | \$85.00 | \$75.00                            | \$90.00                 | Gratis | \$90.00                                  |
| Primeros auxilios       | \$85.00 | \$75.00                            | \$90.00                 | Gratis | \$90.00                                  |
| Contraincendio básico   | \$85.00 | \$75.00                            | \$90.00                 | Gratis | \$90.00                                  |
| Responsabilidad social  | \$85.00 | \$75.00                            | \$90.00                 | Gratis | \$90.00                                  |



|   |          |          |          |     |          |
|---|----------|----------|----------|-----|----------|
| Security Awareness  | \$155.00 | \$160.00 | \$170.00 | N/A | \$170.00 |
| ISPS (El ISPS (International Ship and Port Facilities Security), o Código Internacional para la Protección de los Buques) | \$255.00 | \$250.00 | \$260.00 | N/A | \$255.00 |
| Contraincendio avanzado   | \$255.00 | \$250.00 | \$260.00 | N/A | \$255.00 |
| Marino ordinario  | \$305.00 | \$300.00 | \$300.00 | N/A | \$325.00 |
| Capitán de Yate   | \$505.00 | \$600.00 | \$600.00 | N/A | \$500.00 |
| Control de Multitudes   | \$155.00 | \$155.00 | \$155.00 | N/A | \$155.00 |

## Anexo 5

Gantt de actividades para la implementación del proyecto



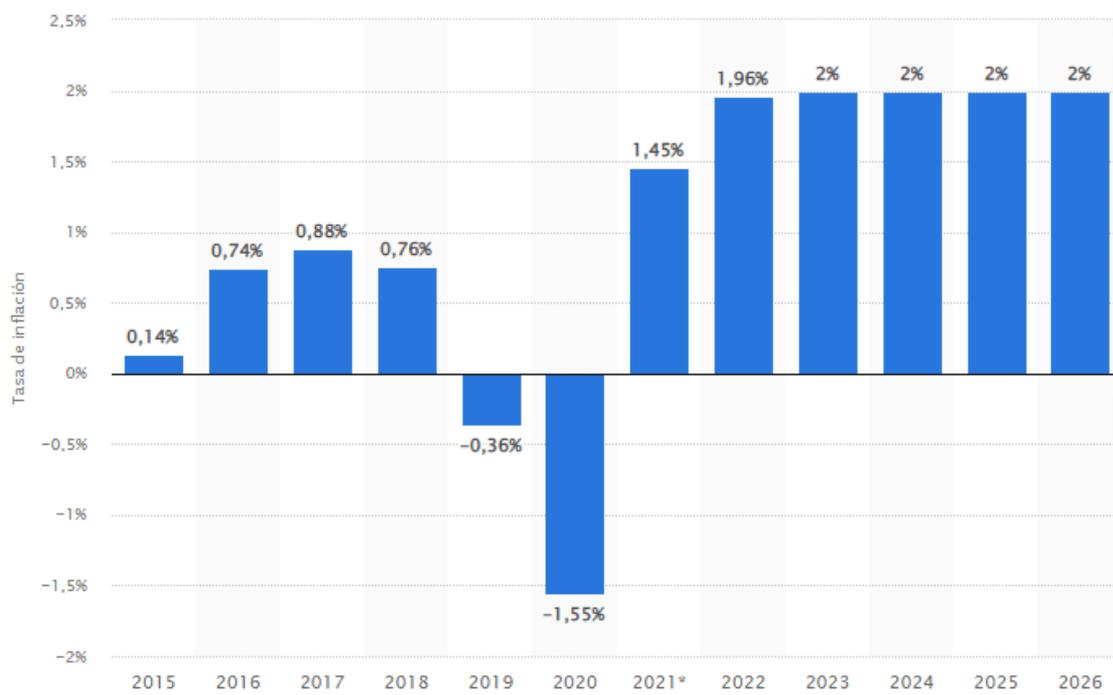


## Anexo 6



**CERMAR**  
CERTIFICACIÓN Y CURSOS MARÍTIMOS

## Evolución anual de la tasa de inflación en Panamá desde 2015 hasta 2026



Statista, 2022.

