



**DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE.  
LICENCIATURA EN TURISMO.**

**PROYECTO DE INVERSIÓN:  
CONSULTORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA EMPRESAS TURÍSTICAS EN LA ISLA DE COZUMEL.**

**TRABAJO MONOGRÁFICO**

que para optar por el Título de:

**LICENCIADO EN TURISMO.**

**P R E S E N T A:**

Ana Rosalba Esquivel Rodríguez.

**Integrantes del comité de supervisión del trabajo monográfico:**

Lic. Claudia Inés Martínez.  
Director del trabajo.

MEAP. Lucinda Arroyo Arcos.  
Supervisor.

M en E.T. Alejandro Palafox Muñoz.  
Supervisor.

JULIO DE 2004.

043984

# Agradecimientos...

Miro a mi alrededor y hago un inventario de mi vida. La lista de bendiciones es interminable; mis razones para dar gracias son ilimitadas: porque tengo ojos para ver las dádivas, oídos para escucharlas, una mente y un corazón para experimentar la vida y el amor.

Por todo lo que soy, y por todo lo que soy capaz de llegar a ser con la ayuda de Cristo, proclamo desde las profundidades de mi ser:

¡Gracias Dios!

¡Gracias papá!

¡Gracias mamá!

Porque han guiado mis pasos,  
Y he alcanzado esta meta tan anhelada.!

"El temor de Jehová es el principio de la sabiduría,  
Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia"

## ÍNDICE GENERAL.

---

|               |   |
|---------------|---|
| INTRODUCCIÓN. | 1 |
|---------------|---|

---

|                           |   |
|---------------------------|---|
| CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES. | 2 |
|---------------------------|---|

---

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1.1. Fundamentación.          | 2 |
| 1.2. Objetivos.               | 5 |
| 1.2.1. Objetivo General.      | 5 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos. | 5 |
| 1.3. Metodología general.     | 5 |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO. | 7 |
|---------------------------------|---|

---

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Localización.                              | 7  |
| 2.2. Análisis de la Demanda Real.               | 8  |
| 2.3. Análisis de la Demanda del Proyecto.       | 10 |
| 2.3.1. Tipo de muestra.                         | 12 |
| 2.3.2. Técnica de recolección de datos.         | 12 |
| 2.3.3. Tamaño de la muestra.                    | 13 |
| 2.3.4. Variables analizadas.                    | 13 |
| 2.4. Análisis de resultados.                    | 14 |
| 2.5. Segmento objetivo del proyecto.            | 18 |
| 2.6. Análisis de la Oferta Competitiva.         | 19 |
| 2.7. Cuantificación de la Demanda del Proyecto. | 21 |
| 2.8. Análisis FODA.                             | 23 |

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO. 26

---

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Líneas de productos- servicios.         | 26 |
| 3.2. Estructura Organizacional del proyecto. | 32 |
| 3.2.1. Descripción de puestos.               | 33 |
| 3.3. Microlocalización.                      | 35 |
| 3.4. Logística.                              | 37 |
| 3.5. Lineamientos de Marketing.              | 38 |

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN ECONÓMICA. 41

---

|   |    |
|---|----|
| 4.1. El presupuesto de Inversión.               | 41 |
| 4.2. El presupuesto operativo.                  | 42 |
| 4.2.1. Estimación de Ingresos.                  | 43 |
| 4.2.2. Estimación de Costos.                    | 44 |
| 4.3. Presupuesto Operativo Proyectado a 5 años. | 47 |
| 4.4. Evaluación de la Rentabilidad.             | 49 |
| 4.5. Consideraciones sobre el financiamiento.   | 51 |

CONCLUSIONES. 53

BIBLIOGRAFÍA. 55

HEMEROGRAFÍA. 56

ANEXOS. 57

## ÍNDICE DE TABLAS.

---

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Metodología General.   | 6  |
| Tabla 2. Empresas Turísticas existentes en la Isla de Cozumel, según su actividad. 2003.                  | 8  |
| Tabla 3. Clasificación en las empresas según el número de empleados.                                      | 9  |
| Tabla 4. Clasificación de las empresas turísticas existentes en la Isla de Cozumel según el tamaño, 2003. | 9  |
| Tabla 5. Empresas turísticas por tamaño y giro existentes en Cozumel, 2003.                               | 10 |
| Tabla 6. Tamaño de la Muestra.  | 13 |
| Tabla 7. Servicios a realizar por cantidad de empleados al mes.   | 22 |
| Tabla 8. Servicios a realizar por cantidad de empleados al año.   | 22 |
| Tabla 9. Matriz FODA.   | 25 |
| Tabla 10. Línea de productos-servicios.   | 27 |
| Tabla 11. Estrategia de precio por trabajo.   | 40 |
| Tabla 12. Presupuesto de Inversión.   | 41 |
| Tabla 13. Presupuesto Operativo.  | 42 |
| Tabla 14. Ingresos estimados por líneas de productos.   | 43 |
| Tabla 15. Estimación de ingresos de Administración de Nómina.   | 43 |
| Tabla 16. Costos de Producción.   | 44 |
| Tabla 17. Costo de Papelería.   | 45 |
| Tabla 18. Costo de equipo de limpieza.  | 45 |
| Tabla 19. Sueldos.  | 46 |
| Tabla 20. Amortizaciones.   | 46 |
| Tabla 21. Presupuesto operativo proyectado a 5 años.  | 48 |
| Tabla 22. Análisis de Reembolso.  | 51 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS.

---

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1. Tamaño de las empresas.  | 9  |
| Gráfica 2. Clasificación por giro de la demanda potencial del proyecto.<br>Cozumel, 2003.       | 11 |
| Gráfica 3. Clasificación de las Empresas Micro y Pequeñas<br>según el giro en Cozumel, 2003.    | 11 |
| Gráfica 4. Clasificación de las Empresas Medianas<br>según el giro en Cozumel, 2003.            | 12 |
| Gráfica 5. Entrevistas realizadas a Empresas Pequeñas-Micro y<br>Medianas de Hospedaje y A y B. | 14 |
| Gráfica 6. Ubicación de las Empresas.   | 15 |
| Gráfica 7. Solicitud de Servicios de Gestión Administrativa<br>para las Empresas.               | 15 |
| Gráfica 8. Servicios más solicitados.   | 16 |
| Gráfica 9. Frecuencia en el uso de los servicios.   | 16 |
| Gráfica 10. Cantidad de servicios simultáneos que se solicitarían.                              | 17 |
| Gráfica 11. Características de los servicios solicitados a la Consultora.                       | 17 |
| Gráfica 12. Forma de pago.  | 18 |
| Gráfica 13. Organigrama.  | 33 |

## ÍNDICE DE ESQUEMAS.

---

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Esquema 1. Croquis de la planta.    | 36 |
| Esquema 2. Logística de la empresa. | 37 |

## ÍNDICE DE ANEXOS:

---

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Mapa de Quintana Roo.  | 57 |
| Anexo 2. Tabla de Variables empleadas en las entrevistas<br>semi-estructuradas. | 58 |
| Anexo 3. Entrevista semi-estructurada realizada a los empresarios.              | 59 |
| Anexo 4. Proyecto de Inversión (detallado.)                                     | 61 |

## INTRODUCCIÓN.

---

"Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o un servicio"  
(Baca Urbina, 1995).

El presente proyecto evaluará la factibilidad en la inversión de una **Consultora de Gestión Administrativa para las Empresas Turísticas en la Isla de Cozumel, Quintana Roo, México.**

El desarrollo de este proyecto empieza con los antecedentes (capítulo 1) incluyendo la fundamentación del mismo y seguido de los objetivos tanto general como específicos. Posteriormente, se presentan en el Estudio de Mercado (capítulo 2), los datos recabados de fuentes de primera y segunda mano por medio de entrevistas semi-estructuradas a inversionistas y empresarios así como de búsqueda y revisión de antecedentes bibliográficos; mencionando las características tanto de la demanda como de la competencia, entre otros. En el Estudio Técnico y de Operación (capítulo 3) se mencionan las líneas de productos-servicios, así como la estructura organizacional de dicha Consultora, entre otros. Finalmente, se presenta en el capítulo 4 el presupuesto de inversión y de operación, la estimación de ingresos y costos, así como la evaluación de la rentabilidad y las consideraciones sobre el financiamiento.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.**

---

### **1.1. Fundamentación.**

“Cuando hablamos de empresa turística en el marco de la Administración, estamos considerando una estructura organizada debidamente integrada con fines comunes al de toda empresa y fines diferenciados correspondientes a su propio perfil de actuación” (Ramírez, 1993). Dichas empresas turísticas recurren a la transferencia de actividades a proveedores externos o outsourcing, que aunque es una tendencia que se ha impuesto recientemente en Estados Unidos y Europa, también se ha adoptado en México (Koontz, 1998). El outsourcing “significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo particular para que proporcionen a éstos ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello puede ser reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal” (Íbid).

Considerando que Cozumel, es un destino turístico en el cual la apertura de las empresas turísticas medianas y pequeñas ha crecido en los últimos 10 años en un 40% (CANIRAC), y que desafortunadamente, aunque el número de empresas turísticas crece; no existe al menos una organización o empresa que cubra simultáneamente, los servicios necesarios de gestión administrativa para las empresas en la Isla de Cozumel.

“La Administración, como disciplina que permite dirigir y desarrollar las organizaciones, contiene fundamentos básicos que deben aplicarse en la estructura así concebida, que le permita funcionar con eficiencia y eficacia” (Ramírez, 1993). El autor presenta una clasificación de actividades funcionales en una empresa turística, siendo preparatorias, de ejecución y financieras; mismas que requieren de la gestión administrativa. Entendiéndose por gestión

administrativa, el conjunto de recursos y herramientas necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de las diferentes actividades funcionales.

Las actividades funcionales son las que nos llevan a la ejecución de una serie de actividades, las cuales se adaptan a la estructura empresarial. A continuación, se vinculan los tres tipos de actividades funcionales proporcionadas por el autor Ramírez, de las empresas con los servicios a ofrecer en la Consultora planteada en este proyecto.

Las actividades funcionales preparatorias son caracterizadas por ser netamente intelectuales; por ejemplo en la gestión de la Evaluación de proyectos de inversión turística. El inversor necesitará de un consultor que le proporcione la información sobre el lugar donde desea invertir (en este caso la Isla de Cozumel), y dada la inexistencia de guías para la inversión, la Consultora presentada en este proyecto, ofrecerá consultores profesionales y que teniendo la capacidad, podrán disipar las lagunas de incertidumbre con respecto a la inversión.

Las actividades funcionales de ejecución son caracterizadas por ser netamente físicas pero con apoyo intelectual siendo: el aprovisionamiento, la producción, la comercialización y la distribución. Aunque estas actividades operativas están íntimamente ligadas a la fabricación, se hace hincapié en el equipo de la organización refiriéndose al personal de la empresa, es por ello, que el ejemplo para este caso es la gestión de Cursos de capacitación para el personal. “El análisis de las necesidades de capacitación es la base para objetivos de capacitación que den dirección al desarrollo y faciliten la medición de la eficacia de las acciones de capacitación” (Koontz, 1998). Dada la importancia en la contribución de la capacitación tanto para la empresa como para el desarrollo del personal, la Consultora presentada en este proyecto, ofrecerá la elaboración e implementación de cursos cuyos objetivos sean los acordados con la empresa que requiera esta gestión.

Finalmente, las actividades funcionales financieras se refieren a las relacionadas con la planeación financiera y al presupuesto general de la empresa. Como ejemplo para estas actividades, se ofrece el servicio de la gestión para la administración de nóminas y las gestiones en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La solución ante la carencia de empresas en la Isla de Cozumel que puedan cubrir las gestiones administrativas para las actividades funcionales ya mencionadas, es la oportunidad de ofrecer una Consultora en donde se pueda encontrar una amplia variedad de especialistas con los conocimientos y experiencia necesarios que proporcionen a las empresas turísticas, como a los inversionistas; servicios simultáneos de gestión administrativa con innovación, calidad y tecnología de vanguardia.

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Evaluar la factibilidad en la inversión de una Consultora de Gestión Administrativa para las Empresas Turísticas en la Isla de Cozumel, en Quintana Roo, México.

### **1.2.1. Objetivos específicos.**

- Caracterizar el perfil cualitativo y cuantitativo de la demanda del proyecto.
- Definir las líneas de productos-servicios a ofrecer.
- Realizar el análisis FODA.
- Construir los presupuestos de inversión y operativo necesarios para la toma de decisión.
- Evaluar la rentabilidad de la inversión del proyecto.

## **1.3. METODOLOGÍA GENERAL.**

A continuación se presenta en la Tabla 1 la metodología utilizada en forma general para la elaboración de todo el proyecto de inversión.

**Tabla 1. Metodología general del Proyecto de Inversión.**

| TEMA   | TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.                    | FUENTE   |
|--|---|--|
| <i>INTRODUCCIÓN.</i>   |   |  |
| Antecedentes.  | Búsqueda y revisión de antecedentes bibliográficos. | Secundaria.  |
|  | Revisión de Proyectos de Inversión.                 | Secundaria.  |
| <i>ESTUDIO DE MERCADO.</i>   |   |  |
| Demanda Real.<br>Oferta Competitiva  | Revisión de antecedentes y estadísticas.            | Secundaria:<br>CANACO (Cozumel),<br>CANIRAC<br>(Cozumel),<br>Asociación de<br>Hoteles y Moteles de<br>Cozumel.   |
| Demanda del Proyecto.  | Búsqueda y revisión de antecedentes bibliográficos. | Secundaria.  |
|  | Revisión de antecedentes y estadísticas.            | Secundaria:<br>CANACO (Cozumel),<br>CANIRAC<br>(Cozumel),<br>Asociación de<br>Hoteles y Moteles de<br>Cozumel.   |
|  | Entrevistas semi-estructuradas.                     | Primaria.  |
| <i>ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO.</i>  |   |  |
| Líneas de productos-servicios.<br>Lineamientos de marketing y estrategias. | Búsqueda y revisión de antecedentes bibliográficos. | Secundaria.  |
| <i>EVALUACIÓN ECONÓMICA.</i>   |   |  |
| Evaluación de la rentabilidad.   | Búsqueda y revisión de antecedentes bibliográficos. | Secundaria.  |
| Elaboración de presupuestos.   | Revisión de proyectos de inversión.                 | Secundaria.  |
|  | Recolección de cotizaciones en diferentes empresas. | Primaria:<br>Compucentro<br>(Cozumel), Papelería<br>San Miguel<br>(Cozumel),<br>Confecciones<br>Jiménez (Cozumel),<br>Delgado y Cía<br>(Cancún), Vidrios y<br>Aluminios Cámara<br>(Cozumel.) |

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO.**

---

En este capítulo se presenta la localización del proyecto, el análisis de demanda a nivel: real de Cozumel y la potencial del proyecto; y los resultados recabados a través de la técnica de recolección de datos. También se detalla el segmento objetivo a captar, el análisis de la oferta competitiva, la cuantificación de la demanda potencial del proyecto y finalmente el análisis de mercado de forma integral a través de la matriz FODA.

### **2.1. Localización.**

Quintana Roo es un Estado que a diferencia de otros, es una doble frontera, ya que limita con Centroamérica y el Mar Caribe, por ello su situación tanto geográfica como estratégica aceleraron su crecimiento y desarrollo propiciando la aparición de empresas turísticas, permitiendo el avance hacia un Estado sólido.

En este sentido, Quintana Roo se encuentra íntimamente ligado con el desplazamiento de turistas y visitantes, es decir, la actividad denominada: turismo. "De acuerdo con el informe: Turismo: Panorama 2020 de la Organización Mundial de Turismo, las perspectivas para esta actividad en las próximas dos décadas son muy favorables, estimándose que para el año 2020 las llegadas de turistas internacionales se ubicarán por encima de 1,560 millones, en tanto que los ingresos turísticos alcanzarán los dos billones de dólares" (Plan Nacional de Turismo 2001-2006). Dado lo anterior, existe una gran cantidad de empresas que deciden invertir cantidades considerables, ya que es una oportunidad de negocio con grandes ganancias.

La Isla de Cozumel, uno de los 8 municipios del Estado, es la principal receptora de cruceros en el país ya que cuenta con la infraestructura necesaria para ello,

además de considerar su cercanía con los arrecifes más importantes de todo el mundo. (Ver Anexo 1).

## 2.2. Análisis de la Demanda Real.

La Isla de Cozumel es un lugar turístico que va creciendo con gran éxito por la demanda extranjera y nacional, como se mencionó al principio. Es la Isla más grande en el Caribe Mexicano, además ocupa el segundo lugar a nivel mundial por la belleza de sus arrecifes coralinos. Cabe mencionar que durante el año 2003, se recibió la visita de 1645 cruceros internacionales, considerando aproximadamente 3.3 millones de visitantes (5º Informe de Gobierno Estatal de Quintana Roo, 2004).

A continuación se presenta un análisis de la demanda real de la Isla de Cozumel, a partir de información recabada en las diferentes Organizaciones y Cámaras Empresariales.

En la Tabla 2 se puede observar la cantidad de empresas turísticas que existen en Cozumel, divididas según su actividad o giro comercial. La mayor cantidad de empresas se agrupa bajo el giro "comercio" con un valor de 85%, en segundo lugar se ubican las empresas de alimentos y bebidas que representan un 10% del total de empresas.

**Tabla 2. Empresas turísticas existentes en la Isla de Cozumel, según su actividad. 2003.**

| ACTIVIDAD                     | NÚM. EXISTENTE | PORCENTAJE |
|-------------------------------|----------------|------------|
| Hospedaje                     | 21             | 2          |
| Operadores Acuáticos          | 37             | 3          |
| Alimentos y Bebidas           | 136            | 10         |
| Comercio al por mayor y menor | 1160           | 85         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>1354</b>    | <b>100</b> |

Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.

Para la clasificación de las empresas según el tamaño, la CANACO (Cámara Nacional de Comercio), utiliza diferentes variables, tales como el número de habitaciones (en el caso de los hoteles), el número de empleados, el tamaño del

terreno de la empresa, entre otras. Para efectos de este proyecto, se menciona los tamaños de empresas según el número de empleados. Ver Tabla 3.

**Tabla 3. Clasificación en las empresas según el número de empleados.**

| TAMAÑO  | NUM. DE EMPL. |
|---------|---------------|
| Micro   | 1-20          |
| Pequeña | 21-60         |
| Mediana | 61-100        |
| Grande  | Más de 101    |

Fuente: CANACO Servitur Cozumel, 2003.

De acuerdo a la clasificación anterior de la CANACO, en la Tabla 4 se presenta el número de empresas existentes en la Isla de Cozumel de acuerdo a su tamaño. El grupo micro y pequeñas está constituido por 954, las medianas son 334 y por último 66 integran las grandes empresas siendo un total de 1354.

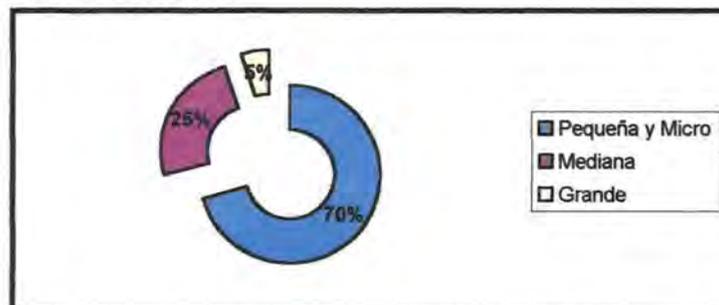
**Tabla 4. Clasificación de empresas turísticas existentes en la Isla de Cozumel, según el tamaño 2003.**

| TAMAÑO           | NUM. EXISTENTE |
|------------------|----------------|
| Micro y Pequeñas | 954            |
| Medianas         | 334            |
| Grandes          | 66             |
| <b>TOTAL</b>     | <b>1354</b>    |

Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.

Es importante destacar el alto porcentaje que representan las empresas micro y pequeñas en la Isla de Cozumel, siendo el 70% del total existente; las medianas representan el 25% y las grandes el 5%. Ver Gráfica 1.

**Gráfica 1. Tamaño de las empresas.**



Fuente: CANACO Servitur Cozumel, 2003.

### 2.3. Análisis de la Demanda del Proyecto.

Habiendo analizado el mercado compuesto por todas las empresas turísticas de Cozumel, el presente proyecto sólo se orientará al segmento de demanda constituido únicamente por las empresas turísticas micro, pequeñas y medianas cuyo giro es hospedaje y alimentos y bebidas

A partir de los datos presentados en la Tabla 4, se construyó la Tabla 5 que presenta sólo el número de empresas turísticas cuyo tamaño es micro, pequeñas y medianas, siendo de un total de 1288 empresas. A este número se calculó el 12%, dado que según los datos de la CANACO este es el porcentaje que representan las empresas de alimentos y bebidas y de hospedaje de la totalidad de empresas turísticas. En la tabla 5 puede observarse que el segmento de demanda al cual se pretende captar con este proyecto esta constituido por 154 empresas.

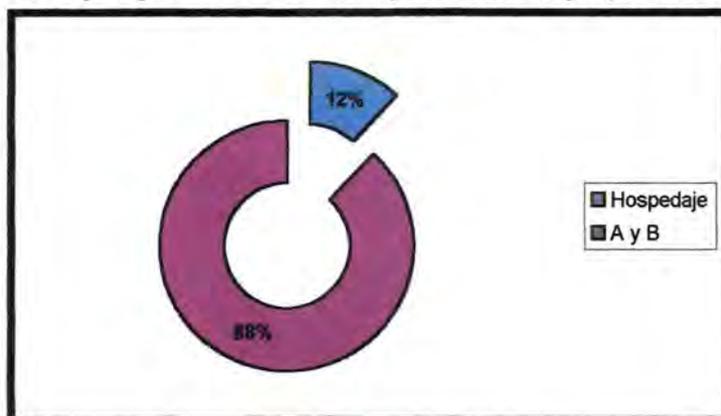
**Tabla 5. Empresas Turísticas por tamaño y giro existentes en Cozumel, 2003.**

| TAMAÑO DE EMPRESA | CANTIDAD EXISTENTE | EMPRESAS TUR. (Hospedaje y Ay B) | PORCENTAJE |
|-------------------|--------------------|----------------------------------|------------|
| Micro y Pequeña   | 954                | 145                              | 11%        |
| Mediana           | 334                | 9                                | 1%         |
| <b>TOTALES</b>    | <b>1288</b>        | <b>154</b>                       | <b>12%</b> |

*Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.*

Por otra parte y para efectos del análisis de la demanda del proyecto, a partir de información de la CANACO Servitur Cozumel (Cámara Nacional de Comercio), la CANIRAC (Cámara Nacional de Industria Restaurantera y Afines) y la Asociación de Hoteles y Moteles, se estimó que de las 154 empresas turísticas micro, pequeñas y medianas existentes en la Isla de Cozumel, las que pertenecen al giro de alimentos y bebidas son 136 (88%), mientras que las de hospedaje son 18 (12%). Los porcentajes correspondientes se observan en la Gráfica 2.

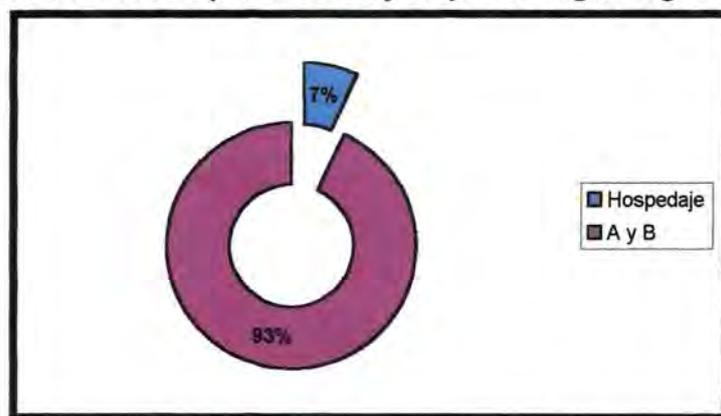
Gráfica 2. Clasificación por giro de la demanda potencial del proyecto. Cozumel, 2003.



Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.

El total de empresas turísticas *micro* y *pequeñas* en la Isla es de 145, representando el 94% del total de las empresas turísticas. Dentro de este tamaño de empresas las de giro de hospedaje son 10 representando el 7%, mientras las de alimentos y bebidas son 135, representando el 93%. Ver Gráfica 3.

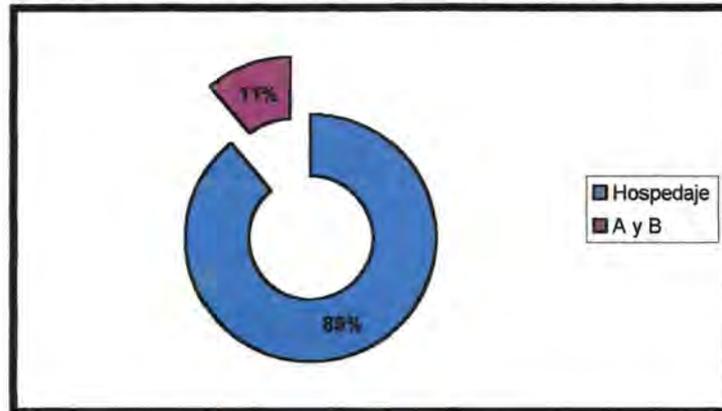
Gráfica 3. Clasificación de las Empresas Micro y Pequeñas según el giro en Cozumel, 2003.



Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.

En la Gráfica 4, se representa el porcentaje de las 9 empresas turísticas *medianas* existentes en la Isla de Cozumel, siendo de alimentos y bebidas sólo 1 representando el 11% y de hospedaje 8 representando el 89%. De la cual se puede aseverar que el total de las empresas micro y pequeñas es superior. De igual manera, se destaca que la mayoría de los hoteles son empresas medianas, mientras que las de alimentos y bebidas son pequeñas.

**Gráfica 4. Clasificación de las Empresas Medianas según el giro en Cozumel, 2003.**



*Fuente: CANACO Servitur Cozumel, CANIRAC, Asociación de Hoteles y Moteles, A.C. 2003.*

### **2.3.1. Tipo de muestra.**

El universo está integrado por las empresas turísticas existentes en la Isla de Cozumel con las siguientes características:

Tamaño: Micro, pequeñas y medianas.

Giro: Hospedaje y alimentos y bebidas.

El muestreo aplicado es aleatorio simple ya que es una "Técnica de muestreo probabilístico en la que cada elemento de la población tiene probabilidad de selección idéntica y conocida. Cada elemento se elige en forma independiente de los demás" ( Malhotra, 1997).

### **2.3.2. Técnica de recolección de datos.**

Con el objeto de profundizar la información de la demanda potencial del proyecto, se optó por realizar un sondeo de mercado, utilizando como técnica de recolección de datos las entrevistas semi-estructuradas, con preguntas cerradas y abiertas (Ver Anexo 3). Este método ayuda a obtener datos cualitativos y cuantitativos, mediante preguntas a un entrevistado con el objetivo de conocer las motivaciones, actitudes y creencias sobre un tema específico.

### 2.3.3. Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se recurrió a un Programa de la Internet llamado Marketing Manager for Excell (MM4XL), cuyo resultado arrojado es el que se observa en la Tabla 6:

**Tabla 6. Tamaño de la Muestra.**

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| Tamaño de la Población:          | 154        |
| Nivel de Confiabilidad:          | 95%        |
| Nivel de Error:                  | 5%         |
| <b>Tamaño de la Muestra (n):</b> | <b>112</b> |

*Fuente: Elaboración propia con base en el Programa MM4XL.*

El total de entrevistas estimadas es de 112, para alcanzar el nivel de confiabilidad del 95%.

### 2.3.4. Variables analizadas.

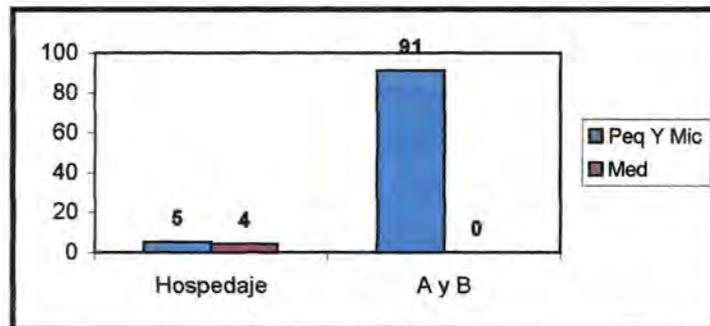
Las variables indagadas a través de las entrevistas semi-estructuradas en las empresas consideraron los criterios: demográfico, comportamental y ventajas buscadas. Las variables incluidas bajo el criterio *demográfico* fueron: el giro de la empresa, la ubicación y el número de empleados. Las consideradas *comportamentales* fueron: frecuencia en el uso de los servicios de gestión administrativa, modalidad de compra de servicio, forma y predisposición de pago del servicio. Por último se analizaron variables que se pueden englobar bajo el criterio de *ventajas buscadas*, siendo: servicios solicitados, características del servicio, conocimiento de las empresas consultoras, entre otros. Ver Anexo 2.

## 2.4. Análisis de Resultados.

De acuerdo al tamaño de la muestra fijado, se debieron realizar 112 entrevistas, pero dadas algunas circunstancias, específicamente la falta de tiempo disponible de los empresarios para responder a la entrevista; el número de entrevistas realizadas efectivamente fueron 100. Con esta cifra el nivel de confiabilidad es de 91.5%.

Cabe hacer mención que las personas entrevistadas son los directivos o en su caso los dueños de las empresas (inversionistas), quienes toman las decisiones en la administración de las empresas. En la Gráfica 5, se presenta el número de entrevistas efectivamente realizadas en el tipo de empresas ya mencionadas.

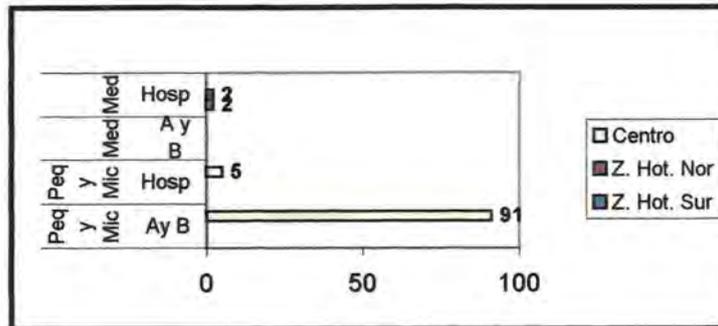
**Gráfica 5. Entrevistas realizadas a Empresas Pequeñas-Micro y Medianas de Hospedaje y A y B.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En la Gráfica 6, se detalla la localización de las empresas turísticas entrevistadas. Como se observa en el Anexo 3, la pregunta número 2 a esta variable, se dividió en tres opciones: zona hotelera sur, zona hotelera norte y centro. Destacando que el 96% de las empresas se localiza en el centro de Cozumel.

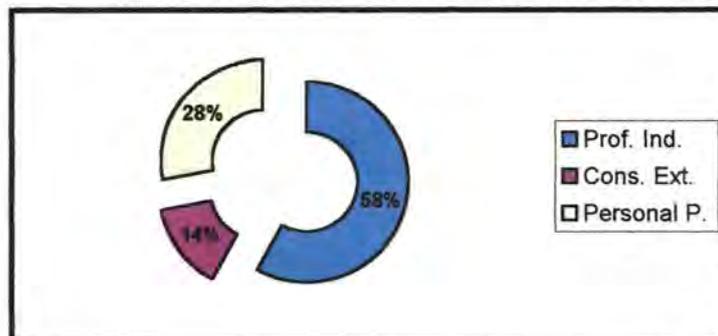
**Gráfica 6. Ubicación de las Empresas.**



Fuente: Elaboración propia.

Dada la inexistencia de Consultoras con servicios de gestión administrativa en la Isla de Cozumel, las empresas turísticas recurren a profesionales independientes, consultoras externas y a personal de la propia empresa. Destacando el 58% de las empresas turísticas, que solicitan los servicios de gestión a profesionales independientes, tal como se muestra en la Gráfica 7.

**Gráfica 7. Solicitud de Servicios de Gestión Administrativa para las Empresas.**

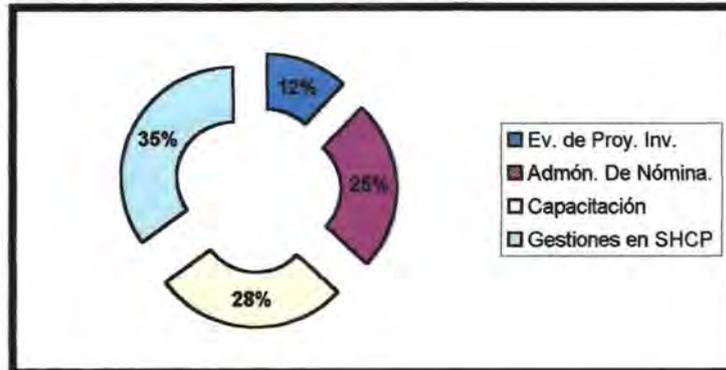


Fuente: Elaboración propia.

Las empresas turísticas están dispuestas a contratar los servicios que satisfagan sus necesidades, se puede observar en la Gráfica 8 que el servicio más solicitado es la realización de gestiones en la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) representando el 35%; debido a su importancia, ya que si no es tratada a tiempo puede causar problemas serios en el buen funcionamiento de la empresa. También se observa en la misma gráfica, que el servicio en la Evaluación de Proyectos de Inversión representando el 12%, ocupa el último lugar, podría

atribuirse a la falta de empresas que proporcionen el servicio o a la falta de conocimiento en la utilidad del estudio.

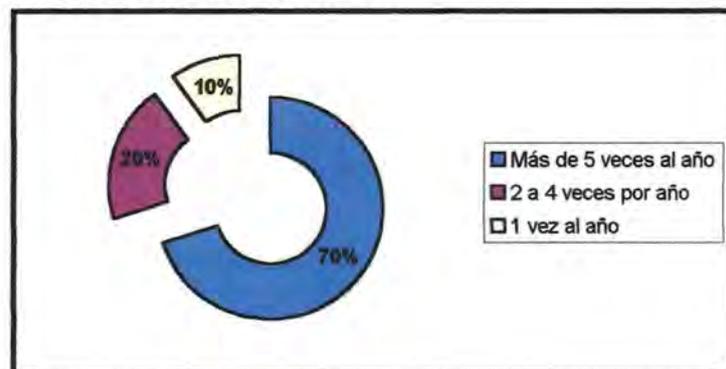
**Gráfica 8. Servicios más solicitados.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En la Gráfica 9 se observa que existe una alta demanda (90%) por parte de las empresas turísticas, la gran mayoría está dispuesta a solicitar los servicios de la Consultora, destacándose un 70% que solicitaría los servicios más de 5 veces por año. Esto puede relacionarse con los servicios solicitados (ver Gráfica anterior), donde se destaca las gestiones en la SHCP.

**Gráfica 9. Frecuencia en el uso de los servicios.**

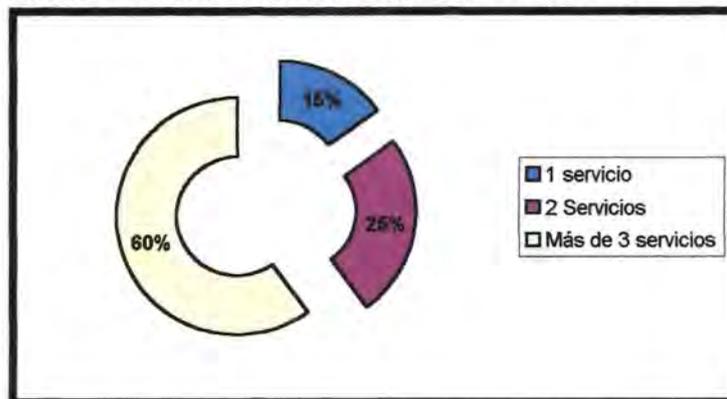


*Fuente: Elaboración propia.*

Dada la circunstancia de la inexistencia en la Isla de Cozumel de una empresa que ofrezca servicios multidisciplinarios en el aspecto de gestión administrativa empresarial, se observó en las respuestas de los empresarios que utilizarían más

de un servicio a la vez destacando el 60% que utilizaría más de 3 servicios. En la Gráfica 10 se presenta el porcentaje.

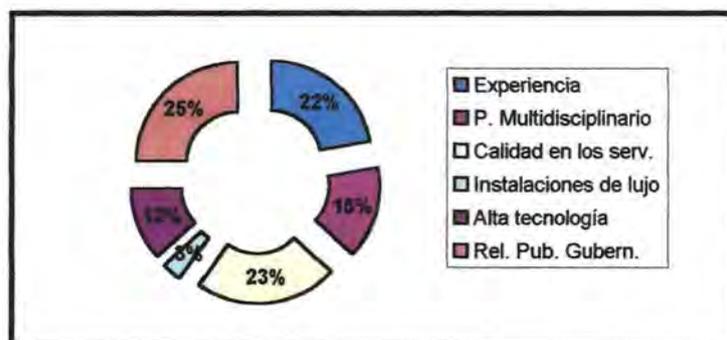
**Gráfica. 10. Cantidad de servicios simultáneos que se solicitarían.**



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las principales características de los servicios de la Consultora, las empresas turísticas demandan las siguientes presentados en la Gráfica 11: en primer lugar mencionan excelentes relaciones con las instituciones de gobierno (25%). Esto se relaciona con el servicio más solicitado: Gestiones en la SHCP (ver Gráfica 8); en segunda posición, la calidad en los servicios (23%) y finalmente la experiencia en los servicios a prestar (22%).

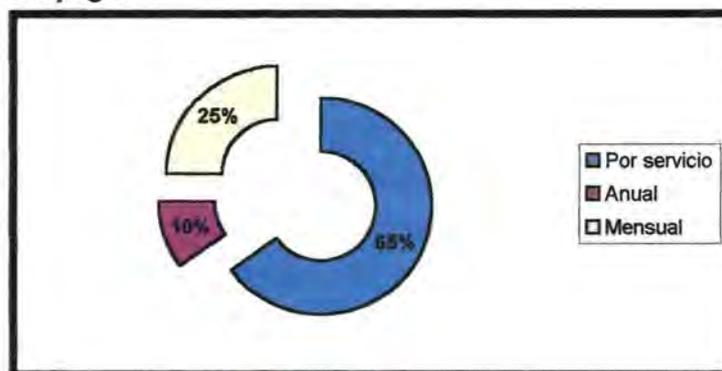
**Gráfica 11. Características de los servicios solicitados a la Consultora.**



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la variable forma de pago, se presenta en la Gráfica 12. Un 65% de las empresas prefieren pagar por un servicio al término del mismo, teniendo los resultados solicitados, esto se relaciona con los mayores porcentajes de frecuencia en el uso de los servicios (ver Gráfica 9), la cual es mayor a 5 veces al año, lo cual no sería compatible con una forma de pago ni mensual ni anual representando un 25% y 10% respectivamente.

**Gráfica 12. Forma de pago.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. Segmento objetivo del proyecto.

Luego del análisis de resultados del sondeo, se puede definir lo siguiente: el segmento objetivo del proyecto está conformado por *las empresas turísticas micro, pequeñas y medianas cuyo giro sea hospedaje y alimentos y bebidas e inversionistas, que requieran los servicios para gestión administrativa tales como: gestiones en la SHCP, capacitación para personal, administración de nómina y evaluación de proyectos de inversión; que utilicen más de un servicio simultáneamente y más de 5 veces al año con especialistas con excelentes relaciones públicas con instituciones de Gobierno Municipal, Estatal y Federal, que ofrezcan calidad en los servicios y experiencia.*

## **2.6. Análisis de la Oferta Competitiva.**

De acuerdo a los datos analizados respecto a las tecnologías existentes que pueden ofrecer productos-servicios de gestión administrativa empresarial, y siguiendo el criterio (Porter, 1985) en su técnica de estudio de rivalidad ampliada, resultan como competidores los siguientes:

### *Competidores Directos.*

- Profesionales investigadores de la Actividad turística.

En la Isla de Cozumel, no existe una Consultora que ofrezca servicios iguales a los de este Proyecto, dada la naturaleza del mismo, se deduce que las personas que laboran de una manera independiente representan competencia directa.

Pero aunado a lo anterior, en el ámbito nacional se puede encontrar la existencia de empresas dedicadas a la Gestión Administrativa Empresarial, por ejemplo:

1. ECP & A Contadores y Consultores fiscales, ubicada en Cancún, Q.Roo, México.
2. Administración integral corporativa, ubicada en Cancún, Q.Roo, México.

Estas llegan a satisfacer la misma función: ofrecer los servicios de asistencia en la gestión administrativa a las empresas turísticas pequeñas y medianas, y aunque cuentan con la experiencia en el servicio y la ventaja de la tecnología, no son conocidas en nuestra localidad.

### *Productos Sustitutos.*

"Son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente" (Lambin, 1995).

Los productos sustitutos para la Consultora se representan por: abogados, contadores; es decir, aquellos profesionales emprendedores que cuentan con empresas pequeñas cubriendo alguno de los servicios ofrecidos en la Consultora.

*Amenaza de aparición de nuevos competidores.*

La posibilidad de aparición de nuevas empresas es alta, ya que no es necesaria la utilización de capital social grande para iniciar las operaciones de una Consultora como esta. Además, considerando a los universitarios egresados de la Universidad de Quintana Roo, cuyo perfil sea en mercadotecnia (sistemas comerciales), turismo, recursos humanos; podrían representar una amenaza a corto plazo, ya que las áreas de orientación y actividades profesionales se relacionan.

*Poder de negociación de los proveedores.*

Para el buen funcionamiento en las operaciones de la Consultora, es necesario contar con los suministros de papelería. En la actualidad los proveedores ofrecen volúmenes de compra, y en la adquisición de los mismos es cuando podrá considerarse algún descuento o favoritismo en entregas.

Además, se puede considerar a los mismos empleados de la Consultora como proveedores, ya que finalmente son estos quienes presentan los resultados de los servicios que sean solicitados.

## **2.7. Cuantificación de la demanda del Proyecto.**

La delimitación de la demanda potencial correspondiente al segmento de empresas turísticas se realizó considerando el tamaño (pequeña-micro y mediana) y giro (hospedaje y alimentos y bebidas) de las empresas existentes en Cozumel, adscritas a las diversas organizaciones.

Los resultados del sondeo realizado en dichas empresas turísticas mostraron la alta predisposición para la contratación de los servicios ofrecidos. El 90% de las empresas turísticas utilizarían los servicios más de una vez al año, y el 85% del total de las empresas entrevistadas utilizarían entre 2 y 3 servicios simultáneamente (ver Gráfica 9 y 10).

Frente a la alta aceptación de las líneas de productos-servicios, el criterio de cuantificación de la demanda más adecuado fue en función de la capacidad de recursos humanos con los que la Consultora iniciará las operaciones.

Para establecer la capacidad óptima de trabajo por especialista, considerando el apoyo de asistentes (auxiliares y estudiantes universitarios), se recurrió a informantes claves, específicamente profesionales que se desarrollan laboralmente en empresas que cubren parcialmente los servicios presentados en este proyecto.

A partir de los datos proporcionados por los informantes claves con respecto a la cantidad de los servicios que puede realizar una persona por mes, se presentan los resultados en la Tabla 7.

**Tabla 7. Servicios a realizar por cantidad de empleados al mes.**

| CANTIDAD DE EMPLEADOS | SERV. A REALIZAR       | CANT. SERV/MES |
|-----------------------|------------------------|----------------|
| 1                     | Admón. de Núm.         | 3              |
| 1                     | Gestiones SHCP         | 15             |
| 1                     | Capacitación           | 2              |
| 1                     | Proyectos de Inversión | 3(*)           |

Fuente: *Elaboración propia con información de informantes claves.*

(\*) Esta cantidad de trabajos es anual.

La empresa planeada en este proyecto, no contará con el número suficiente de colaboradores para abarcar la totalidad de servicios solicitados en el segmento de mercado. Con base a la información proporcionada en la Tabla 7, y considerando que la Consultora contará con 5 especialistas, y además tendrá el apoyo de 4 practicantes de la Universidad de Quintana Roo (representando el trabajo de 2 especialistas), se presenta en la Tabla 8 la cantidad de servicios a realizar al año, considerando el número de empleados.

**Tabla 8. Servicios a realizar por cantidad de empleados al año.**

| CANTIDAD DE EMPLEADOS | SERV. A REALIZAR       | CANT. SERV/MES | CANT. SERV/AÑO |
|-----------------------|------------------------|----------------|----------------|
| 2                     | Admón. de Núm.         | 4              | 48             |
| 2                     | Gestiones SHCP         | 11             | 132            |
| 1                     | Capacitación           | 1              | 12             |
| 2                     | Proyectos de Inversión | 3*             | 3              |

Fuente: *Elaboración propia.*

(\*) Esta cantidad de trabajos es anual.

La cantidad total de los servicios a realizar por persona al inicio de las operaciones de la Consultora fue establecida menor en comparación con los datos de los informantes claves, esta decisión se tomó considerando que no se contará con el posicionamiento adecuado, además el poco conocimiento que el mercado posee de una empresa innovadora que ofrece servicios integrales en las gestiones administrativas.

## **2.8. Análisis FODA**

Siguiendo el modelo por la Dirección de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional, se plantea esta metodología de análisis FODA.

### ***Análisis estratégico.***

(Oportunidades)

**O1.** No existe alguna consultora de gestión administrativa en la Isla de Cozumel con los servicios presentados en este proyecto para las empresas turísticas e inversores.

**O2.** Equipo multidisciplinario (diversidad de consultores.)

**O3.** Experiencia y calidad en los consultores y por ende, en la línea de productos/servicios ofrecidos.

**O4.** Las consultoras existentes están fuera de la Isla y no son conocidas ampliamente.

**O5.** Consultores con excelentes relaciones personales con las instituciones gubernamentales.

**O6.** Inexistencia de asistencia especializada para las empresas turísticas pequeñas y medianas en la Isla de Cozumel.

(Amenazas)

**A1.** Existen profesionales independientes que ofrecen algunos de los servicios de asistencia y asesoría.

**A2.** Existencia de especialistas emprendedores con empresas pequeñas en la Isla de Cozumel, que pueden satisfacer alguno de los servicios de gestión empresarial.

(Fortalezas)

**F1.** La consultora representa innovación en la Isla de Cozumel.

**F2.** Se plantea diversidad en las líneas de producto/servicio.

**F3.** El trato con las empresas será directo.

**F4.** Planes a corto plazo para la expansión en las líneas de producto/servicio.

(Debilidades)

**D1.** Es un proyecto, aun no llevado a cabo para poder medir resultados.

**D2.** Los consultores alcanzarán a cubrir un porcentaje pequeño de la demanda de los servicios solicitados.

**D3.** Dificultad en el reclutamiento de personal capacitado y con experiencia.

**Tabla 9. Matriz FODA.**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Matriz FODA</p>  | <p><i>Lista de Fortalezas.</i></p> <p>F1. La consultora representa innovación en la Isla de Cozumel.<br/> F2. Se plantea diversidad en las líneas de producto/servicio.<br/> F3. El trato con las empresas será directo.<br/> F4. Planes a corto plazo para la expansión en las líneas de producto/servicio.</p> | <p><i>Lista de Debilidades.</i></p> <p>D1. Es un proyecto, aun no llevado a cabo para poder medir resultados.<br/> D2. Los consultores alcanzarán a cubrir un porcentaje pequeño de los servicios solicitados.<br/> D3. Dificultad en el reclutamiento de personal capacitado y con experiencia.</p> |
| <p><i>Lista de Oportunidades.</i></p> <p>O1. No existe alguna consultora de gestión administrativa en la Isla de Cozumel con los servicios presentados en este proyecto para las empresas turísticas e inversores.<br/> O2. Equipo multidisciplinario (diversidad de consultores.)<br/> O3. Experiencia y calidad en los consultores y por ende, en la línea de productos/servicios ofrecidos.<br/> O4. Las consultoras existentes están fuera de la Isla y nos son conocidas ampliamente.<br/> O5. Consultores con excelentes relaciones personales con las instituciones gubernamentales.<br/> O6. Inexistencia de asesoría especializada para las empresas turísticas pequeñas y medianas en la Isla de Cozumel.</p> | <p><i>FO (MAXI-MAXI)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los lazos internos y externos de la Consultora.</li> <li>Implementar servicios de calidad.</li> <li>Trato directo con el cliente.</li> </ol>  | <p><i>DO (MINI-MAXI)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Implementación de servicios de calidad en los procesos internos.</li> <li>Dar a conocer a las empresas los servicios ofrecidos.</li> </ol>   |
| <p><i>Lista de Amenazas.</i></p> <p>A1. Existen profesionales independientes que ofrecen algunos de los servicios de asistencia y asesoría.<br/> A2. Existencia de especialistas emprendedores con empresas pequeñas en la Isla de Cozumel, que pueden satisfacer alguno de los servicios de gestión empresarial.</p>   | <p><i>FA (MAXI-MINI)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Difusión del proyecto y uso de servicios.</li> <li>Integración de nuevas tecnologías que permitan elevar la calidad.</li> </ol>  | <p><i>DA (MINI-MINI)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realización de estudio de mercado para determinar el perfil de la demanda y caracterización del producto.</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1985.

## **CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO.**

---

En este capítulo, se definirán las líneas de productos-servicios y todo lo relacionado a ellos: las estrategias de marketing, precio, etc. Se incluye además la estructura organizacional, descripción de puestos, logística y finalmente los lineamientos de marketing.

### **3.1. Líneas de Productos-Servicios.**

“El marco conceptual sobre el que se apoya el marketing estratégico describe el consumo como una actividad en la que los bienes, seleccionados por el individuo, son utilizados, solos o en combinación con el fin de producir servicios a partir de los cuales se deriva la utilidad” (Lambin, 1995). En este proyecto se están ofreciendo productos-servicios, ya que “las elecciones del comprador descansan, no sobre el producto, sino sobre el servicio que el consumidor o comprador espera de su uso” (Íbid). Las empresas o inversionistas que soliciten estas líneas de producto-servicio buscan satisfacer sus necesidades de gestión administrativa.

Lo importante es ofrecer a través del producto-servicio la resolución de una necesidad ante un cliente.

En este caso, la Consultora de Gestión Administrativa Empresarial planteada en este proyecto, se dedicará a ofrecer los servicios de asistencia para uso empresarial. Para lo anterior, dicha Consultora tendrá a disposición de las empresas turísticas e inversionistas diferentes líneas de productos-servicios, sintetizados en la Tabla 10.

**Tabla 10. Línea de productos-servicios.**

| <b>LÍNEAS DE PRODUCTO-SERVICIO.</b>                                    | <b>TAREAS ESPECÍFICAS.</b>   |
|--|--|
| Gestiones en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP.)       | Elaboración y presentación en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones tales como: declaraciones mensuales, bimestrales, anuales de impuestos, informativas, actualizaciones. |
| Capacitación para el personal en general (aplicación y/o elaboración.) | Capacitación para recursos humanos en: pruebas, evaluaciones e interpretaciones para las contrataciones buscadas, atención al cliente y servicio de calidad.   |
| Administración de Nómina.  | Proceso y manejo de nómina incluyendo los beneficios para el personal.   |
| Evaluación de Proyectos de Inversión Turística.                        | Evaluación de las viabilidades para su implementación.   |

*Fuente: Elaboración Propia.*

### Descripción de las líneas de productos-servicios.

#### *1. Gestiones en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*

La Consultora ofrecerá los servicios relativos a la elaboración y presentación en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos ante la SHCP. Como se ha mencionado en el Análisis FODA en el capítulo anterior, este proyecto representa una oportunidad, sobre todo porque ofrece excelentes relaciones públicas con las diferentes instituciones gubernamentales en las jerarquías existentes: municipal, estatal y federal. La burocratización existente en nuestro país representa un obstáculo para la gestión empresarial, mismo que encuentra solución en esta Consultora.

Entre los trámites que cubrirá la Consultora se encuentran los siguientes:

- Declaraciones mensuales, bimestrales, anuales.
- Declaraciones informativas.
- Actualizaciones y recargos.
- Pago de impuestos:
  - Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.)
  - 2% sobre hospedaje.
  - I.V.A.

Lo anterior sólo por mencionar ejemplos, pero la Consultora podrá cubrir todo lo relacionado a las gestiones ante la ya mencionada Secretaría y otras dependencias gubernamentales.

## *2. Capacitación para el personal en general.*

En la Isla de Cozumel, no existen empresas de calidad que ofrezcan los servicios de capacitación para el personal en general. La Consultora ofrecerá cursos/talleres en los que se obtendrán resultados prácticos, además de la asistencia para la elaboración del curso adecuado a las necesidades y objetivos de cada empresa.

Dado el giro de nuestro segmento de mercado (empresas turísticas), se ofrecerá como inicio 2 cursos de capacitación, mismos que se detallan a continuación:

### **CURSO 1: PRUEBAS, EVALUACIONES E INTERPRETACIONES PARA LAS CONTRATACIONES BUSCADAS.**

**Objetivo:** Transmitir y capacitar en herramientas y métodos para la eficaz contratación de personal de empresas turísticas.

**Módulo 1º:** " Pruebas para realizar al personal de nuevo ingreso."

- Prueba de aptitudes y actitudes.
- Prueba de valores, autoestima e integridad personal.
- Prueba de habilidades y destrezas por área departamental.
- Prueba de seguridad e higiene.
- Prueba de lenguaje corporal y expresivo.
- Prueba de motivación y motivadores.

Módulo 2º : " Evaluación e interpretación de las pruebas aplicadas al personal de nuevo ingreso."

- Evaluación e interpretación de la prueba de aptitudes y actitudes.
- Evaluación e interpretación de la prueba de valores, autoestima e integridad personal.
- Evaluación e interpretación de la prueba de habilidades y destrezas por área departamental.
- Evaluación e interpretación de la prueba de seguridad e higiene.
- Evaluación e interpretación de la prueba de lenguaje corporal y expresivo.
- Evaluación e interpretación de la prueba de motivación y motivadores.

Programación y Duración: Cada módulo se desarrollará en 6 horas a la semana. El curso durará un total de 12 horas, pudiendo desarrollarse en 2 semanas, con una frecuencia de 3 encuentros semanales de 2 horas cada uno. La programación podrá adecuarse a los horarios establecidos por las empresas, otorgándole flexibilidad a su desarrollo.

Organización y Desarrollo: En el Módulo 1º se hará la presentación teórica y práctica de las diferentes pruebas, así como de casos prácticos en el llenado de las mismas. En el Módulo 2º se presentará el tabulador para la evaluación e interpretación de las diferentes pruebas.

Recursos Materiales: Proyector de imágenes, cañón de video, PC, material didáctico (copias, lápices) que la consultora proporcionará.

Participantes: Podrán participar en cada semana, un máximo de 10 personas.

Beneficios para los participantes: Los colaboradores participantes en este curso, serán acreedores de un certificado otorgado por la Consultora, así como de los conocimientos necesarios sobre los temas expuestos.

Lugar de realización: se tendrá a disposición la sala de la CANACO, o en el caso de los hoteles se ocupará las instalaciones de los mismos si así los desean.

## **CURSO 2: ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO DE CALIDAD.**

Objetivo: Capacitar al empleado en todo lo referido a la calidad del servicio, especialmente en la atención al cliente.

### Módulo 1º: "El trato al cliente."

- La forma de contacto con el cliente.
- Tipología de clientes.
- Necesidades del cliente.
- La atención telefónica al cliente.
- Situaciones típicas: los problemas del cliente.
- La comunicación con el cliente: La empatía.

### Módulo 2º: "Reacciones del cliente y Estrategias prácticas de trato al cliente."

- Quejas y reclamaciones: su origen
- Quejas y reclamaciones: causas.
- Clases de reclamaciones.
- Tratamiento de las reclamaciones: La reclamación justificada y La reclamación injustificada
- La vocación de servicio.
- Amabilidad y actitud positiva en personal operativo.
- Amabilidad y actitud positiva en directivos con alta responsabilidad gerencial.
- Plan de mejoría en las actitudes de servicio.
- Actitudes en el personal de excelencia para el servicio.

Programación y Duración: Cada módulo se desarrollará en 6 horas a la semana. El curso durará en total 12 horas, pudiendo desarrollarse en 2 semanas, con una frecuencia de 3 encuentros semanales de 2 horas cada uno. Cada Módulo estará acompañado de dinámicas prácticas para aplicar la teoría de cada uno. El curso ofrece la flexibilidad de adecuarse a los horarios y necesidades de las empresas.

Recursos Materiales: Proyector de imágenes, cañón de video, PC, material didáctico (copias, lápices) que la consultora proporcionará.

Participantes: Podrán participar en cada semana, un máximo de 10 personas.

Beneficios para los participantes: Los colaboradores participantes en este curso, serán acreedores de un certificado otorgado por la Consultoría, así como de los conocimientos necesarios sobre los temas expuestos.

Lugar de realización: se tendrá a disposición la sala de la CANACO, o en el caso de los hoteles se ocupará las instalaciones de los mismos si así los desean.

### *3. Administración de Nómina.*

En los complejos tiempos actuales, se entiende lo vital que significa para una empresa contar con un servicio de administración en la nómina y los beneficios para el personal. Por lo cual, la Consultora, asume la responsabilidad del proceso completo de cálculo y pago a los empleados. Lo importante es que la empresa que solicite este servicio, reducirá considerablemente: costos, tiempo y riesgos por errores o cambios en las leyes laborales, impositivas y de seguridad social. Contratando el proceso de nómina, las empresas turísticas reducirán costos. Además, podrán tener el oportuno pago a sus empleados, retenciones, pago de impuestos, comunicación con la Secretaría de Estado de Trabajo (SET), Tesorería de la Seguridad Social (TSS) y Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

#### *4. Evaluación de Proyectos de Inversión Turística.*

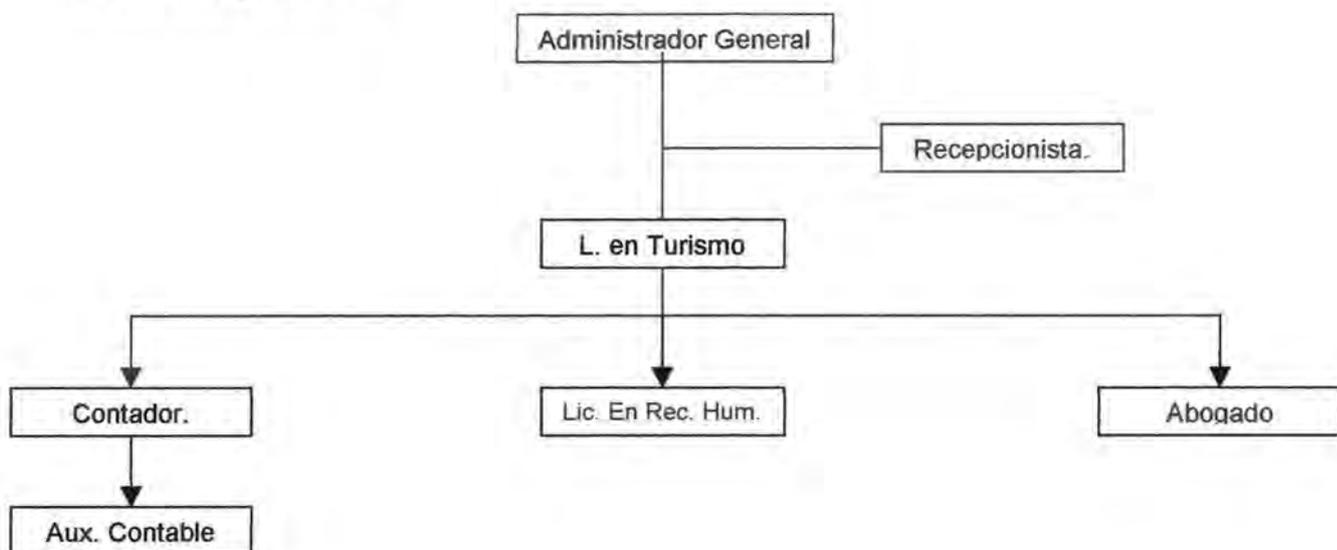
Además de los servicios-productos anteriores, se contará con los consultores necesarios para la Evaluación de Proyectos de Inversión Turística. Dicha evaluación consistirá en los requisitos y trámites legales ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social. Así como de las diferentes viabilidades de acuerdo a la naturaleza de los Proyectos. Además de la evaluación financiera y económica a través de diferentes métodos tales como VAN (Valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y análisis de sensibilidad.

Lo importante de este servicio es que los consultores son originarios de la Isla de Cozumel, por lo que conocen el desarrollo y las viabilidades para implementar dichos proyectos de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

#### **3.2. Estructura Organizacional.**

La Consultora de Gestión Administrativa Empresarial, es considerada como una empresa con organización formal, ya que la estructura de la misma es intencional de funciones formalmente organizada. No obstante, *“los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales”*. (Koontz, 1998). Por lo anterior, y siguiendo las recomendaciones del mismo autor, se presentan los niveles organizacionales de administración. Ver organigrama (Gráfica 13).

Gráfica 13. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1. Descripción de puestos.

#### Administrador General.

Perfil: Sexo Indistinto. Experiencia mínima de 2 años en el puesto. Título profesional en administración de empresas o carrera afín. Edad: 25 a 28 años. Conocimientos generales en las especialidades ofrecidas en la consultora.

Responsabilidades: Responsable de todos los servicios-productos. Presentará y posicionará en las empresas turísticas (demanda potencial) los servicios-productos de manera directa.

#### Contador.

Perfil: Sexo indistinto. Experiencia mínima de 2 años en el puesto. Título profesional en contabilidad o carrera afín. Edad de 25 a 28 años. Excelentes relaciones públicas con instituciones gubernamentales: municipal, estatal y federal; don de mando; habilidad en expresión oral.

Responsabilidades: Controlará y dirigirá todo lo relacionado con las gestiones en la SChP. Rendirá informes al administrador general. Estará apoyado

por un practicante de la UQROO Cozumel cuya especialidad sea turismo. Compartirá la toma de decisiones con el auxiliar contable.

#### **Auxiliar Contable.**

Perfil: Sexo Indistinto. Estudios técnicos en contabilidad. Manejo de programas de computación específicos. Experiencia mínima de 2 años en el puesto o similar. Edad: 25 a 28 años. Excelentes relaciones públicas con instituciones gubernamentales: municipal, estatal, federal.

Responsabilidades: Controlará y dirigirá todo lo relacionado con los procesos y manejos en la administración de las nóminas. Rendirá informes al contador. Apoyará en sus funciones al contador. Estará apoyado con un practicante de la UQROO Cozumel, cuya especialidad sea turismo.

#### **Abogado.**

Perfil: Sexo indistinto. Experiencia mínima de 2 años en el puesto. Edad: 25 a 28 años. Presentará título profesional.

##### Responsabilidades:

Dirigirá (de acuerdo a la naturaleza de los mismos) la evaluación de los proyectos de inversión. Apoyará con sus conocimientos a la parte contable, además de apoyar la capacitación para las empresas (elaboración de los cursos junto con el Lic. En Rec. Humanos). Rendirá informes al administrador general. Estará apoyado con un practicante de la UQROO cuya especialidad sea turismo o mercadotecnia.

#### **Licenciado en Turismo.**

Perfil: Sexo indistinto. Experiencia mínima de 2 años en el puesto. Edad: 25 a 28 años. Presentará título profesional en Turismo o carrera afín. Don de mando y habilidades de expresión oral.

Responsabilidades: en caso de no estar el Administrador general, él tomará las decisiones pertinentes. Controlará las gestiones y procesos de los proyectos

de inversión. Apoyará en todo lo necesario con las líneas de producto-servicio que ofrezca la Consultora. Rendirá informes al administrador general. Estará apoyado con un practicante de la UQROO cuya especialidad sea turismo o mercadotecnia.

#### **Licenciado en Recursos Humanos.**

Perfil: Sexo femenino. Experiencia mínima de 2 años en la implementación y elaboración de cursos de capacitación en el área turística. Edad: 25 a 28 años. Presentará título profesional en recursos humanos. Don de mando; creatividad; habilidades en expresión oral, dinamismo.

Responsabilidad: trabajará en conjunto con Lic. En Turismo, tanto en la planeación como en la implementación de los cursos de capacitación. Será la responsable directa de esta línea de producto-servicio. Estará apoyada con un practicante de la UQROO Cozumel. Rendirá informes al administrador general.

#### **Recepcionista.**

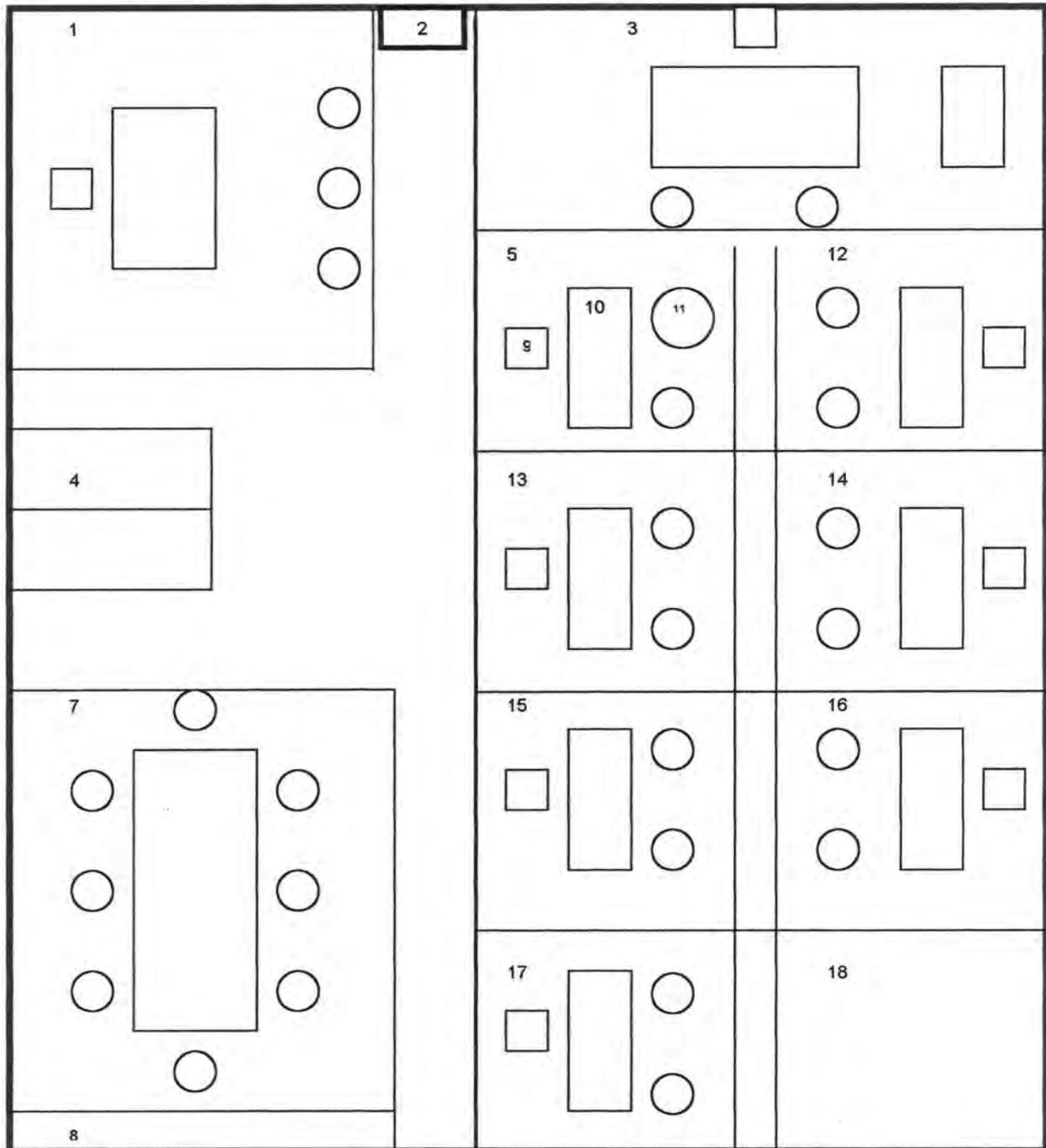
Perfil: Sexo femenino. Experiencia en el puesto mínima de 1 año. Actitud de servicio, amable, buena presentación. Edad: 25 a 28 años.

Responsabilidad: controlará todas las llamadas telefónicas de los especialistas de la consultora y asistirá directamente al administrador general en funciones administrativas necesarias y en su caso, a los demás consultores.

### **3.3. MICROLOCALIZACIÓN.**

La Consultora de Gestión Administrativa para las Empresas Turísticas, debe cumplir con una ubicación en donde sea accesible y cercana a todos los posibles clientes que se encuentran dispersos en toda la ciudad. Por lo tanto, se encontrará ubicada en la Calle 1ª sur entre 40 y 45 av., en la Isla de Cozumel, Quintana Roo, México. Las dimensiones del terreno, deben ser de 25 metros de largo y 8 metros de ancho aproximadamente. El croquis sugerido para las instalaciones de la Consultora es el siguiente:

**Esquema 1. Croquis de la planta.**



Fuente: *Elaboración propia.*

1. Ubicación de la Recepcionista.
2. Puerta Principal.
3. Oficina del Administrador Gral.
4. Baños (Damas y Caballeros.)
5. Cubículos para los Especialistas.
6. Pasillos.

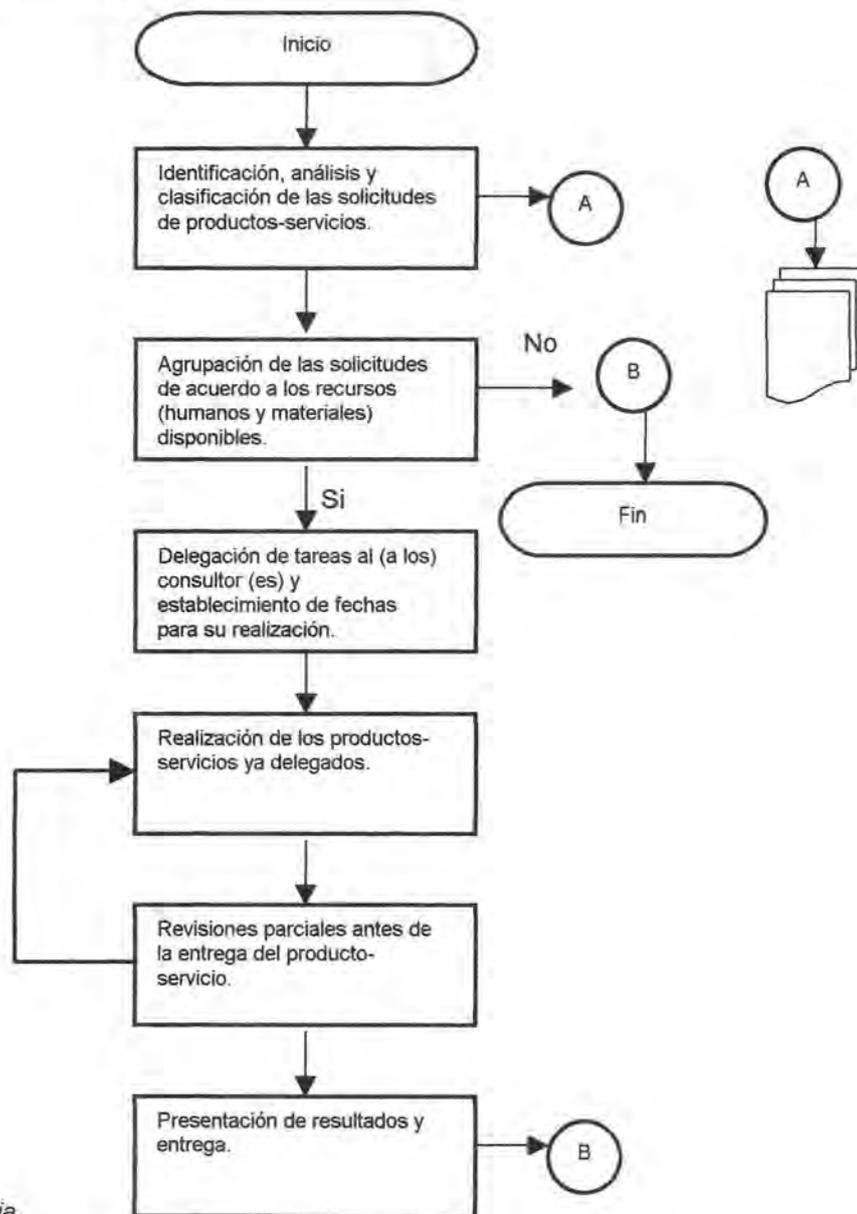
7. Sala de Juntas.
8. Armario para papelería y equipo (Cañón y Proy.)
9. Silla ejecutiva para el Especialista.
10. Escritorio Ejecutivo para el Especialista.
11. Silla.

Los números 5, 12-17 serán los cubículos para los consultores. El Número 18 será el cubículo para el archivo muerto.

### 3.4. LOGÍSTICA.

Existe una lógica fundamental para la organización en las empresas, el proceso de logística que se llevará a cabo en la Consultora, se presenta en el Esquema 2. Cabe mencionar que estos pasos serán dirigidos por el Administrador general.

Esquema 2. Logística de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe hacer mención que el Administrador general llevará una calendarización de fechas y trabajos pendientes. La persona encargada de realizar el cobro pertinente al término del servicio-producto ofrecido a las empresas será el contador. Los días laborables serán de lunes a viernes, en horario de 9 a 6 p.m., contando con una hora para el almuerzo.

### **3.5. Lineamientos de Marketing.**

#### *Misión.*

Brindar servicios de calidad y eficiencia en la asistencia de gestión administrativa para las empresas turísticas, a través de especialistas con amplia variedad de conocimientos y experiencia.

#### *Visión.*

“Ser la empresa líder en servicios de consultoría y gestión administrativa de la Isla de Cozumel, ofreciendo innovación en el cumplimiento de sus funciones.”

#### *Valores.*

La Consultora pondrá en práctica los siguientes valores:

#### Comunicación.

Será el medio de enlace y transmisión social de la información, para el intercambio de perspectivas y opiniones.

#### Honestidad.

Los colaboradores demostrarán recato y decencia en la realización de las funciones laborables.

### Calidad.

Será el resultado de la excelencia en el conjunto de actividades correspondientes a la empresa.

### Estrategias.

Existen diferentes estrategias para establecer un Plan de Marketing, tales como las estrategias: genéricas, de crecimiento y competitivas (Lambin, 1995)

### Estrategia Genérica.

Dado que los servicios que ofrecerá la Consultora serán otorgados en la Isla de Cozumel, en el Estado de Quintana Roo, México, la estrategia genérica que se seguirá será *especialista*, porque sólo atiende a un segmento de mercado específico de empresas turísticas (micro, pequeñas y medianas cuyo giro sea alimentos y bebidas y hospedaje), ofreciendo simultáneamente 4 diferentes tipos de productos-servicios.

### Estrategia de Crecimiento.

Dado que la Consultora se ubica dentro de los servicios de consultoría y negocios, se define la siguiente estrategia de *crecimiento intensivo*, con el objeto de que a través del posicionamiento y penetración en el segmento de mercado, se de a conocer los diferentes servicios a ofrecer y de esta manera aumentar las ventas anualmente.

### Estrategia Competitiva.

En la Isla de Cozumel no existe una empresa análoga, a la presentada en este proyecto, por lo que la estrategia competitiva es *especialista*, dado que se apoya en una ventaja competitiva externa la cual es dar solución en gestiones administrativas empresariales y específicamente a un segmento de mercado.

### Estrategia de Comercialización.

La Consultora ofrece servicios intangibles, por ello la estrategia de comercialización es de tipo personal. Se formulará la comercialización de productos-servicios.

**Tabla 11. Estrategia de Precio por trabajo.**

| LÍNEAS DE PRODUCTO-SERVICIO.                                     | PRECIOS ESTABLECIDOS.   |
|--|---|
| Gestiones en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP.) | 3,000 pesos (al mes)  |
| Capacitación para el personal en general.                        | 8,500 pesos por curso   |
| Administración De Nómina.  | 6,500 pesos (mes) Pequeña-Micro<br>13,000 pesos (mes) Mediana |
| Evaluación de Proyectos de Inversión Turística.                  | 45,000 pesos  |

*Fuente: Elaboración Propia.*

### Estrategia de Comunicación.

Los objetivos que se persiguen son: dar a conocer (informar sobre los beneficios del producto-servicio) y motivar la compra, para lograrlo se consideran 2 herramientas importantes: relaciones públicas y de publicidad.

#### Relaciones Públicas.

Se aplicarán las siguientes acciones: hacer presentaciones en las diferentes agrupaciones, organizaciones y cámaras de la Isla; así como en las propias empresas turísticas.

Además de posicionar la imagen de carácter especializada y con amplia variedad con experiencia en los servicios ofrecidos en dichas empresas. Esta será la estrategia más importante que será realizada por el Administrador General.

#### Publicidad.

Envío masivo de correos electrónicos a las diferentes empresas turísticas que podrían interesarse y utilizar las líneas de productos-servicios.

## CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

En este capítulo se presenta el presupuesto de inversión necesario para la implementación de la Consultora de Gestión Administrativa Empresarial, así como el presupuesto operativo proyectado para los primeros 5 años de operación. Y finalmente, la evaluación de la rentabilidad y consideraciones sobre financiamiento.

### 4.1. Presupuesto de Inversión.

En la Tabla 12, se presentan los totales de los conceptos necesarios para dar inicio con el Proyecto. Los importes están en moneda nacional (pesos). En el anexo 4, se detalla cada rubro.

Tabla 12. Presupuesto de Inversión.

| PRESUPUESTO DE INVERSIÓN \$  |                   |                   |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Concepto                     | Monto             | % de la inversión |
| Remodelación                 | 175,000.00        | 38                |
| Equipo de cómputo            | 193,167.20        | 42                |
| Equipo de teléfonos          | 24,400.00         | 5                 |
| Mobiliario                   | 27,350.00         | 6                 |
| Instalaciones                | 14,500.00         | 3                 |
| Gastos legales               | 650.00            | 0                 |
| Uniformes                    | 4,130.00          | 1                 |
| Capital de trabajo           | 21,959.86         | 5                 |
| <b>Total de la Inversión</b> | <b>461,157.06</b> | <b>100.00</b>     |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en los rubros del Presupuesto de Inversión, que el equipo de cómputo requiere el 42% del total de la inversión, ocupando el primer lugar en gastos. Posterior a este, se determina el porcentaje arrojado para la remodelación del local comercial, teniendo el 38%. Siendo estos dos rubros en los cuales el inversor deberá considerar los importes más elevados.

Con respecto al capital de trabajo, que representa “aquella parte de la inversión que debe servir para financiar los desfases que normalmente se producirán entre la generación de los ingresos y la concurrencia de los egresos que se deben realizar anticipadamente a los cambios en los niveles de operación del proyecto” (Sapag Chain, 1989); en este proyecto se consideró el 5% del total de la inversión.

#### 4.2. Presupuesto Operativo.

En la Tabla 13, se presenta el presupuesto operativo inicial correspondiente al primer año de operaciones considerando los ingresos por líneas de producto-servicios, costos y gastos.

**Tabla 13. Presupuesto Operativo.**

| <b>PRESUPUESTO OPERATIVO \$</b>    |                         | <b>INICIAL</b>    |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Ingresos</b>                    |                         |                   |
| Ingreso por Gestiones en la SHCP   |                         | 396,000.00        |
| Ingreso por Capacitación           |                         | 102,000.00        |
| Ingreso por Admon. De Nómina       |                         | 351,000.00        |
| Ingreso por Ev. De Proy. De Inv.   |                         | 135,000.00        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>           |                         | <b>984,000.00</b> |
| <b>Costos y Gastos</b>             |                         |                   |
| <i>Producción</i>                  |                         |                   |
|                                    | Electricidad            | 33,600.00         |
|                                    | Teléfono                | 24,000.00         |
|                                    | Agua                    | 420.00            |
| <i>Administración</i>              |                         |                   |
|                                    | Papelería               | 5,589.00          |
|                                    | Suministros de limpieza | 1,620.00          |
|                                    | Renta                   | 36,000.00         |
|                                    | Seguro Social           | 4,170.00          |
|                                    | Sueldos                 | 745,200.00        |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>       |                         | <b>850,599.00</b> |
| <b>Utilidad Operativa</b>          |                         | <b>133,401.00</b> |
| <b>Amortizaciones</b>              |                         | <b>63,362.40</b>  |
| <b>Utilidad Neta antes del ISR</b> |                         | <b>70,038.60</b>  |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1. Estimación de Ingresos.

Los ingresos se obtuvieron de acuerdo a los valores de la cuantificación de la demanda (ver Gráfica 9 y 10). El total de los servicios se multiplicó por el precio establecido.

En la Tabla 14 se presentan los ingresos estimados para 3 líneas de producto-servicio.

**Tabla 14. Ingresos estimados por líneas de productos.**

| Productos - Servicios | Precio \$ | Cantidad por Año | Ingreso Anual     |
|-----------------------|-----------|------------------|-------------------|
| Capacitación          | 8,500     | 12               | 102,000           |
| Ev. Proy. De Inv.     | 45,000    | 3                | 135,000           |
| Gestiones en SHCP     | 3,000     | 132              | 396,000           |
| <b>Total</b>          |           |                  | <b>633,000.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar, que para la estimación del producto-servicio de la Administración de Nómina, existen 2 precios, mismos que se determinaron de acuerdo al tamaño de las empresas (pequeñas \$6,500, medianas \$13,000). El total del monto presentado en la Tabla 15, se estimó de acuerdo a la representatividad en el mercado de las empresas micro, pequeña y mediana.

**Tabla 15. Estimación de ingresos de Administración de Nómina.**

| Tamaño       | Cant. Por año | Precio | Ingreso Anual  |
|--------------|---------------|--------|----------------|
| Micro y Peq  | 42            | 6,500  | 273,000        |
| Mediana      | 6             | 13,000 | 78,000         |
| <b>Total</b> |               |        | <b>351,000</b> |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2. Estimación de Costos.

A continuación se detallan los costos que se consideraron en el presupuesto de operación, en los cuales se incluyen: producción y administración presentados en las tablas siguientes.

En la Tabla 16, se presentan los rubros de los costos de producción, siendo: electricidad, teléfono y agua. Los importes se indagaron en las organizaciones correspondientes a dichos rubros, además de las referencias de otros locales cercanos al lugar y de iguales instalaciones.

**Tabla 16. Costos de Producción.**

| Concepto     | Mensual \$ | Anual \$         |
|--------------|------------|------------------|
| Electricidad | 2,800.00   | 33,600.00        |
| Teléfono     | 2,000.00   | 24,000.00        |
| Agua potable | 35.00      | 420.00           |
| <b>Total</b> |            | <b>58,020.00</b> |

*Fuente: Elaboración Propia.*

Los costos de administración incluyen la papelería, suministros de limpieza, seguro social y los sueldos. En primer término, se detallan los costos de la papelería. Se debe considerar que estos costos son de apertura, ya que la consultora es una empresa nueva por lo que no se cuenta con ningún tipo de equipo. Estos precios fueron tomados de la papelería San Miguel en la Isla de Cozumel. Dicho importe es un total de \$5,589.00 pesos. Ver Tabla 17.

**Tabla 17. Costo de Papelería.**

| CONCEPTO                         | CANTIDAD | COSTO UNITARIO<br>\$ | COSTO ANUAL<br>\$ |
|----------------------------------|----------|----------------------|-------------------|
| Hojas Blancas t/c (Paq. De 500)  | 15       | 42                   | 630.00            |
| Engrapadora                      | 7        | 21                   | 147.00            |
| Perforadora                      | 7        | 45                   | 315.00            |
| Paquete de Lapiceros color negro | 3        | 50                   | 150.00            |
| Borrador                         | 7        | 3                    | 21.00             |
| Caja de clips de metal # 1       | 7        | 11                   | 77.00             |
| Caja de Disquettes               | 7        | 47                   | 329.00            |
| Tijeras                          | 7        | 15                   | 105.00            |
| Paquete de Carpetas t/c          | 7        | 32                   | 224.00            |
| Agenda                           | 7        | 85                   | 595.00            |
| Calculadora                      | 7        | 60                   | 420.00            |
| Cinta Transparente               | 7        | 6                    | 42.00             |
| Resistol Pritt                   | 7        | 9                    | 63.00             |
| Block de notas                   | 7        | 9                    | 63.00             |
| Grapas para engrapadora          | 7        | 9                    | 63.00             |
| Corrector blanco líquido         | 7        | 9                    | 63.00             |
| Guarda CD's                      | 7        | 58                   | 406.00            |
| Targetas de presentación         | 7        | 150                  | 1,050.00          |
| Plumones marca textos            | 7        | 10                   | 70.00             |
| Carpetas Lefort                  | 14       | 25                   | 350.00            |
| Post-it Mediano                  | 14       | 9                    | 126.00            |
| Organizador de objetos           | 7        | 40                   | 280.00            |
| <b>TOTAL</b>                     |          |                      | <b>5,589.00</b>   |

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de los costos de administración, se incluyen los suministros de limpieza, mismos que se presentan en la Tabla 18.

**Tabla 18. Costo de equipo de limpieza.**

| Descripción                | Costo Unitario \$ | Cantidad | Costo Anual \$  |
|----------------------------|-------------------|----------|-----------------|
| Aromatizante de ambiente   | 38                | 20       | 760.00          |
| Líquido para limpiar pisos | 14                | 12       | 168.00          |
| Papel Higiénico (16 pza.)  | 24                | 12       | 288.00          |
| Escoba                     | 26                | 2        | 52.00           |
| Trapeador                  | 32                | 2        | 64.00           |
| Ácido Muriático            | 14                | 12       | 168.00          |
| Pastilla para Baño         | 4                 | 30       | 120.00          |
| <b>Total</b>               |                   |          | <b>1,620.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, otro rubro incluido en los costos de administración, son los sueldos. Mismos que se presentan en la Tabla 19.

**Tabla 19. Sueldos.**

| <b>PUESTO</b>         | <b>S. DIARIO \$</b> | <b>S. MENSUAL \$</b> | <b>S. ANUAL \$</b> |
|-----------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Administrador General | 400.00              | 12,000.00            |                    |
| Recepcionista         | 120.00              | 3,600.00             |                    |
| Lic. En Turismo       | 350.00              | 10,500.00            |                    |
| Contador              | 350.00              | 10,500.00            |                    |
| Lic. En Rec. Humanos  | 300.00              | 9,000.00             |                    |
| Abogado               | 300.00              | 9,000.00             |                    |
| Auxiliar Contable     | 200.00              | 6,000.00             |                    |
| Encargado de limpieza | 50.00               | 1,500.00             |                    |
| <b>TOTALES</b>        | <b>2,070.00</b>     | <b>62,100.00</b>     | <b>745,200.00</b>  |

*Fuente: Elaboración propia.*

Las cuotas que se pagan al Instituto Mexicano del Seguro Social por los beneficios de los empleados, se estimaron recurriendo a la empresa concerniente para recabar la información necesaria.

Las amortizaciones se cuantificaron de acuerdo a la vida útil del equipo con el que cuenta la consultora, considerando lo más importante. Las amortizaciones para el primer año de operación arrojaron un monto total a depreciar de 63,362.40 pesos (Ver Tabla 20).

**Tabla 20. Amortizaciones.**

| <b>CONCEPTO</b>       | <b>IMPORTE</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>VIDA ÚTIL</b> | <b>IMPORTE TOTAL</b> | <b>CANTIDAD A AMORTIZAR</b> |
|-----------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------------|-----------------------------|
| Computadoras          | 20,252.15      | 8               | 3 años           | 162,017.20           | 54,005.73                   |
| Impresoras            | 850.00         | 7               | 3 años           | 5,950.00             | 1,983.33                    |
| Proyector de imágenes | 9,520.00       | 1               | 3 años           | 9,520.00             | 3,173.33                    |
| Cañón de video        | 12,600.00      | 1               | 3 años           | 12,600.00            | 4,200.00                    |
| <b>TOTAL ANUAL</b>    |                |                 |                  |                      | <b>63,362.40</b>            |

*Fuente: Elaboración propia.*

### **4.3. Presupuesto Operativo Proyectado.**

En la Tabla 21 se presenta el presupuesto operativo proyectado a 5 años. Los ingresos se calcularon con base en el criterio de cantidad de servicios solicitados por la cantidad de servicios que un especialista puede realizar, sólo variando la cantidad de servicios-productos a realizarse por año, además de considerar el porcentaje de crecimiento del PIB en México durante el 2003 (siendo 1.5%. Se tomará únicamente el 1%). Los costos aumentan siguiendo una supuesta tasa de inflación del 4% anual.

Tabla 21. Presupuesto operativo proyectado a 5 años.

| PRESUPUESTO OPERATIVO PROYECTADO \$ |                   |                   |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | Año 1             | Año 2             | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| <b>Ingresos</b>                     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Ingreso por Gestiones en la SHCP    | 396,000.00        | 399,960.00        | 443,955.60          | 448,395.16          | 452,879.11          |
| Ingreso por Capacitación            | 102,000.00        | 103,020.00        | 104,050.20          | 105,090.70          | 106,141.61          |
| Ingreso por Admon. De Nómina        | 351,000.00        | 354,510.00        | 358,055.10          | 361,635.65          | 415,881.00          |
| Ingreso por Ev. De Proy. De Inv.    | 135,000.00        | 136,350.00        | 137,713.50          | 139,090.64          | 140,481.54          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>            | <b>984,000.00</b> | <b>993,840.00</b> | <b>1,043,774.40</b> | <b>1,054,212.14</b> | <b>1,115,383.26</b> |
| <b>Costos y Gastos</b>              |                   |                   |                     |                     |                     |
| <i>Producción</i>                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Electricidad                        | 33,600.00         | 34,944.00         | 36,341.76           | 37,795.43           | 39,307.25           |
| Teléfono                            | 24,000.00         | 24,960.00         | 25,958.40           | 26,996.74           | 28,076.61           |
| Agua                                | 420.00            | 436.80            | 454.27              | 472.44              | 491.34              |
| <i>Administración</i>               |                   |                   |                     |                     |                     |
| Papelería                           | 5,589.00          | 5,812.56          | 6,045.06            | 6,286.86            | 6,538.34            |
| Suministros de limpieza             | 1,620.00          | 1,684.80          | 1,752.19            | 1,822.28            | 1,895.17            |
| Renta                               | 36,000.00         | 37,440.00         | 38,937.60           | 40,495.10           | 42,114.91           |
| Seguro Social                       | 4,170.00          | 4,336.80          | 4,510.27            | 4,690.68            | 4,878.31            |
| Sueldos                             | 745,200.00        | 752,652.00        | 775,178.52          | 782,930.31          | 790,759.61          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>        | <b>850,599.00</b> | <b>862,266.96</b> | <b>889,178.08</b>   | <b>901,489.85</b>   | <b>914,061.53</b>   |
| <b>Utilidad Operativa</b>           | <b>133,401.00</b> | <b>131,573.04</b> | <b>154,596.32</b>   | <b>152,722.30</b>   | <b>201,321.73</b>   |
| <b>Amortizaciones</b>               | <b>63,362.40</b>  | <b>63,362.40</b>  | <b>63,362.40</b>    | <b>63,362.40</b>    | <b>63,362.40</b>    |
| <b>Utilidad Neta antes del ISR</b>  | <b>70,038.60</b>  | <b>68,210.64</b>  | <b>91,233.92</b>    | <b>89,359.90</b>    | <b>137,959.33</b>   |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Evaluación de la Rentabilidad.

Para determinar la rentabilidad de la consultora planteada en este proyecto, se usarán los siguientes métodos para analizarla: Valor Actual Neto (VAN), Tasa de Retorno (TIR) y Reembolso.

El **VAN** es “El valor presente del dinero ganado en el futuro, tomando en cuenta de que el dinero a ganar en el futuro tiene un costo propio en la forma de intereses. Calcular el valor presente de ingresos futuros involucra “remover” el componente de interés de una corriente de ingresos futuros.” (Lickorish, 1994). En otras palabras, es la diferencia entre el monto de inversión del proyecto y los valores actualizados de las utilidades que generaría el mismo.

Las variables necesarias son:

1. El monto de inversión: \$ 461,157.06
2. Los CFF (Cash Flow Futuros) los cuales son el resultado de la suma de la utilidad neta más las amortizaciones del período.

| Años           | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Utilidad Neta  | 70,038.60         | 68,210.64         | 91,233.92         | 89,359.90         | 137,959.33        | 137,959.33        |
| Amortizaciones | 63,362.40         | 63,362.40         | 63,362.40         | 63,362.40         | 63,362.40         | 63,362.40         |
| <b>CFF</b>     | <b>133,401.00</b> | <b>131,573.04</b> | <b>154,596.32</b> | <b>152,722.30</b> | <b>201,321.73</b> | <b>201,321.73</b> |

3. La tasa de rendimiento deseada, en este caso es del 14%, considerándolo de acuerdo al factor de riesgo. En primer medida se tuvieron en cuenta las tasas de interés que ofrecen los bancos (por ejemplo para un plazo fijo) la cual, por su bajo riesgo, constituye el límite inferior de aceptabilidad. Además se tomaron en cuenta aspectos que aumentan el riesgo como lo es la sensibilidad de la demanda, la etapa de inicio del proyecto, etc.
4. La vida útil del proyecto, se considera los primeros 6 años para realizar el cálculo, dado que después siempre es necesario realizar nuevas inversiones.

Ahora bien, haciendo referencia al análisis de rentabilidad del proyecto, la evaluación arroja que el Valor Actual Neto (VAN) del dinero que se ganará en un futuro a una tasa de interés deseada del 14% es positiva: **\$148,154.18 pesos**. El VAN positivo indica que el monto de la inversión se recupera, que se alcanza la tasa de rendimiento deseada y finalmente que se obtendrán beneficios extras (ganancias).

Dado que el VAN es un valor absoluto de difícil interpretación, se calcula la TIR, cuyos resultados son relativos.

La TIR, equivale a la tasa de rentabilidad intrínseca del proyecto. Es aquella en la cual los ingresos equivalen al monto de inversión. Las variables que intervienen para su cálculo son: el monto de inversión, los flujos futuros de fondos y la vida útil del proyecto. El criterio para la consideración de aceptación de un proyecto reside en considerar lo siguiente: si la TIR es igual o mayor a la tasa de descuento, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse. En el análisis de este proyecto, debe aceptarse pues presenta una tasa mayor a la de descuento, siendo el **19%**. El porcentaje arrojado en el análisis es la tasa efectiva del proyecto.

El último método mediante el cual se analizó la rentabilidad del proyecto es el de Reembolso; que nos indica en cuánto tiempo demandará el recupero de la inversión. Se realiza a valores nominales cuya utilidad es relativa, dando una orientación al inversor.

Según la Tabla 22, se recuperará la inversión inicial al cuarto año de operaciones, siendo aceptable.

**Tabla 22. Análisis Reembolso.**

| <b>-461,157.06</b> |            |              |
|--------------------|------------|--------------|
| 1                  | 133,401.00 | -327,756.06  |
| 2                  | 131,573.04 | -196,183.02  |
| 3                  | 154,596.32 | -41,586.70   |
| 4                  | 152,722.30 | 111,135.60   |
| 5                  | 201,321.73 | 312,457.33   |
| 6                  | 201,321.73 | 513,779.05   |
| 7                  | 201,321.73 | 715,100.78   |
| 8                  | 201,321.73 | 916,422.50   |
| 9                  | 201,321.73 | 1,117,744.23 |
| 10                 | 201,321.73 | 1,319,065.96 |

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.5. CONSIDERACIONES SOBRE EL FINANCIAMIENTO.**

Por los perfiles requeridos en la plantilla de especialistas de este proyecto, se pretende pueda ser financiado por una sociedad de jóvenes recién egresados de la Universidad, cuya aspiración sea tener un negocio propio, siendo los accionistas de la empresa y al mismo tiempo trabajar en ella.

El monto de inversión puede ser alcanzado con recursos propios o solicitado al Banco Banamex, S.A. Esta Institución Bancaria ofrece créditos de hasta \$100,000.00 (un cien mil pesos 00/100 m.n.), con tasa fija a personas físicas con actividad empresarial siendo los requisitos:

- Nacionalidad mexicana o extranjera con formato FM2 entre 21 y 64 años y 11 meses de edad.
- Contar con al menos 6 meses de referencias crediticias.
- Contar con teléfono en el domicilio.
- Identificación oficial vigente.
- Comprobante de ingresos.

- Comprobante de domicilio.
- Bienes inmuebles que cubran el monto crediticio.

Por lo anterior, el crédito bancario se considera una opción viable que pudiera completar los recursos propios de los potenciales inversionistas.

## **CONCLUSIONES.**

---

La idea de este proyecto reside en una oportunidad de negocio para jóvenes profesionales y emprendedores, tiene como objetivo presentar la factibilidad en la inversión de una Consultora de gestión administrativa para empresas turísticas en la Isla de Cozumel, Q.Roo, México; la principal justificación es la inexistencia de empresas que brinden soluciones integrales a la gestión empresarial.

La demanda potencial del proyecto, está representada por las empresas turísticas micro, pequeña y mediana, cuyo giro sea el de hospedaje y alimentos y bebidas. Este segmento se caracteriza por estar constituido por capitales locales, que no cuentan con el apoyo técnico como lo poseen las grandes cadenas de alimentos y bebidas y hoteleras que se encuentran en la Isla; por lo cual, los servicios de una Consultora podrían beneficiar su administración y gestión empresarial.

En la Isla de Cozumel, existen bufetes que representan productos sustitutos para dicha Consultora, constituidos por especialistas que se desempeñan de manera independiente como los contadores y abogados. Sin embargo, la ventaja competitiva del proyecto reside en la diversidad e integración de distintas líneas de productos-servicios en una sola organización.

Después del sondeo de mercado realizado, se diseñaron las líneas de producto-servicio acorde a las necesidades manifestadas por los empresarios; definiéndose cuatro líneas principales: gestiones en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, administración de nómina, capacitación para el personal y la evaluación de proyectos de inversión.

Por último al realizar la evaluación económica del proyecto, los resultados fueron muy satisfactorios. La rentabilidad de la inversión se analizó a través de tres herramientas:

El VAN resultó positivo \$141,154.18 pesos, lo cual indica que se recupera el monto de inversión, se logra alcanzar la tasa de interés deseada (14%), y además otorga beneficios extras.

La T.I.R. es del 19%, esta tasa de rendimiento efectiva del proyecto demuestra que la inversión debe aceptarse dado que es mayor a la tasa de descuento pretendida (14%).

Y finalmente la técnica de reembolso indica que el monto de inversión se recuperaría durante el cuarto año de operaciones.

Por todo lo anterior, se concluye que de acuerdo a la información presentada, el proyecto de inversión de una consultora de gestión administrativa para las empresas turísticas en la Isla de Cozumel, de acuerdo a los criterios utilizados, es factible.

## BIBLIOGRAFÍA.

---

1. Baca Urbina, Gabriel (1995) "Evaluación de proyectos". Editorial: Mc-Graw-Hill.
2. Koontz, Harold (1998.) "Administración una perspectiva global". México, D.F. Editorial: Mc-Graw-Hill.
3. Kotler, Phillip (1985.) "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control". México. Editorial Diana.
4. Lambin, Jean-Jacques (1995.) "Marketing Estratégico". Madrid. Editorial: Mc-Graw-Hill.
5. Lickorish, Leonard (1994.) "Desarrollo de destinos turísticos. Políticas y perspectivas." DIANA, México.
6. Malhotra, Narres. K. (1996) "Investigación de mercados un enfoque práctico." Prentice May Hispanoamericana, S.A., México.
7. Moo Canul, Blanca Estela (Mayo, 2003.) "Análisis y Evaluación de Inversión. Caso: Agencia de Investigación de Mercados Gué." UQROO, Cozumel.
8. Ozunza Poot, Lluvia Vanesa (Octubre, 2003.) "Análisis y evaluación de la inversión de un estudio fotográfico temático turístico." UQROO, Cozumel.
9. Porter, Michael (2002.) "Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia." CECOSA, Distrito Federal.
10. Ramírez, Cavassa César (1993.) "Gestión Administrativa para empresas turísticas." México, D.F. Serie Trillas Turismo.
11. Sapag Chaing, N y Sapag Chaing R (1989.) "Preparación y Evaluación de proyectos". Bogotá. Editorial: Mc-Graw-Hill.

## HEMEROGRAFÍA.

---

1. Núñez, A. E. (1995). "Gestión urbana en una ciudad turística." Revista Interamericana de Planificación.
2. Plan Nacional de Turismo 2001-2006.
3. 5º Informe de Gobierno Estatal de Quintana Roo, 2004.
4. Entrevista realizada al personal de la Cámara Nacional de Comercio, Cozumel, Q.Roo. (Febrero, 2004)
5. Cámara Nacional de Comercio, Cozumel. Datos estadísticos (2003.)
6. Entrevista realizada al Sr. Javier Aranda, director de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel. (Febrero, 2004)
7. Asociación de hoteles y moteles de Cozumel. Datos estadísticos (2003.)
8. Entrevista realizada al personal de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Afines. (Febrero, 2004)
9. Cámara Nacional de Industria Restaurantera y Afines. Datos estadísticos (2003.)
10. Cotizaciones por parte de la empresa Compucentro. (Cozumel, Q.Roo)
11. Cotizaciones por parte de la Papelería San Miguel. (Cozumel, Q.Roo.)
12. Cotizaciones por parte de la empresa Confecciones Jiménez. (Cozumel, Q.Roo)
13. Cotizaciones por parte de la empresa Delgado y Cía. (Cancún, Q.Roo)
14. Cotizaciones por parte de la empresa Vidrios y Aluminios Cámara. (Cozumel, Q.Roo.)
15. <http://www.mapasdemexico.com>
16. <http://sedetur.gob.mx>

Anexo 1. Mapa de Quintana Roo.



**Anexo 2. Tabla de variables empleadas en las entrevistas semi-estructuradas.**

| <b>CRITERIOS</b>   | <b>VARIABLES</b>  | <b>UTILIDAD</b>  |
|--------------------|---|--|
| Demográfico.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antigüedad en el Mercado.</li> <li>- Giro del Negocio.</li> <li>- Ubicación (Z. Hot. Sur, Norte, Centro.)</li> <li>- Número de empleados.</li> </ul>   | Perfil sociodemográfico de la empresa.   |
| Uso comportamental | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposición a utilizar los servicios de gestión administrativa empresarial.</li> <li>- Frecuencia de solicitud de servicios de gestión.</li> <li>- Tipos de servicios de gestión contratados.</li> <li>- Calidad de los servicios recibidos.</li> <li>- Forma de pago preferida por servicios de gestión administrativa empresarial.</li> </ul> | <p>Análisis de la competencia y estimación de la demanda potencial.</p> <p>Diseño de producto.</p> |
| Ventajas buscadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de servicios contrataría de una empresa consultora.</li> <li>- Características requeridas del servicio de gestión administrativa empresarial.</li> <li>- Predisposición de pago por los servicios de consultoría.</li> </ul>   | Definir las líneas de producto-servicio a ofrecer y establecer los precios.                        |

### Anexo 3. Entrevista semi-estructurada realizada a los empresarios.

---

1. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el Mercado?

- 1.1. De 1 a 3 años.
- 1.2. De 4 a 5 años.
- 1.3. Más de 5 años.

2. ¿Cuál es la Ubicación de la empresa?

- 2.1. Zona Hotelera Sur.
- 2.2. Zona Hotelera Norte.
- 2.3. Centro.

3. ¿Con cuántos empleados opera la empresa actualmente?

- 3.1. De 1 a 50 personas.
- 3.2. De 51 a 100 personas.
- 3.3. Más de 100 personas.

4. ¿Utiliza algún servicio de Gestión Administrativa Empresarial?

(Si su respuesta es **SI**, continúe: si su respuesta es **NO**, pase a la pregunta 13)

Mencione cuáles ha utilizado.

- 4.1. Evaluación de Proyectos de inversión.
- 4.2. Administración de Nómina.
- 4.3. Reclutamiento de Personal Administrativo.
- 4.4. Capacitación para el Personal en general.
- 4.5. Gestiones en la SHCP (pago de impuestos, declaraciones fiscales, etc.)
- 4.6. Re-organización en la estructura de la empresa (Reingeniería)
- 4.7. Otro, especifique uno.

5. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Gestión Administrativa Empresarial?

- 5.1. 1 vez al año.
- 5.2. 2 a 4 veces por año.
- 5.3. Más de 5 veces por año.

6. ¿Cómo puede calificar los servicios que le han prestado de Gestión Administrativa Empresarial?

- 6.1. Excelente.
- 6.2. Bueno.
- 6.3. Regular.
- 6.4. Malo.

7. ¿A quién a recurrido para solicitar los servicios de Gestión Administrativa Empresarial?

- 7.1. Profesionales independientes.
- 7.2. Consultoras.
- 7.3. Otro, especifique uno.

8. Marque dos características en orden de importancia (1 para el más importante), que según usted debería ofrecer una Consultora de Gestión Administrativa Empresarial.

- 8.1. Personal con experiencia.
- 8.2. Diversidad en los especialistas.
- 8.3. Servicios de calidad.
- 8.4. Instalaciones y mobiliario de lujo.
- 8.5. Tecnología de vanguardia.
- 8.6. Relaciones públicas con Instituciones de Gobierno Municipal, Estatal y Federal.
- 8.7. Otro, especifique uno.

9. ¿Qué medio utiliza generalmente la Empresa o Profesional para enviarle sus servicios?

- 9.1. Internet.
- 9.2. Visitas personales.
- 9.3. Correo postal.
- 9.4. Teléfono.
- 9.5. Otro, especifique uno.

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de dicha Empresa o Profesional?

- 10.1. Recomendación de otras personas.
- 10.2. Correo postal.
- 10.3. Correo electrónico.
- 10.4. Radio.

- 10.5. Televisión.
- 10.6. Medio impreso.
- 10.7. Otro, especifique uno.

11. ¿Cuánto paga por los siguientes servicios?

- 11.1. Evaluación de Proyectos de inversión. \_\_\_\_\_
- 11.2. Administración de Nómina. \_\_\_\_\_
- 11.3. Reclutamiento de Personal Administrativo. \_\_\_\_\_
- 11.4. Capacitación para el Personal en general. \_\_\_\_\_
- 11.5. Gestiones en la SHCP (pago de impuestos, dec. fiscales, etc.) \_\_\_\_\_
- 11.6. Re-organización en la estructura de la empresa (Reingeniería) \_\_\_\_\_
- 11.7. Otro, especifique uno. \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es su forma de pago?

- 12.1. Por servicio o producto.
- 12.2. Anual.
- 12.3. Mensual.
- 12.4. Otro, especifique.

13. Si existiera una Consultora que le brindara los servicios de Gestión Administrativa Empresarial, ¿Qué tipo de servicios le gustaría encontrar en ella? (Marque en orden de importancia, iniciando con el número uno. Puede marcar más de un servicio.)

- 13.1. Evaluación de Proyectos de inversión.
- 13.2. Administración de Nómina.
- 13.3. Reclutamiento de Personal Administrativo.
- 13.4. Capacitación para el Personal en general.
- 13.5. Gestiones en la SHCP (pago de impuestos, declaraciones fiscales, etc.)
- 13.6. Re-organización en la estructura de la empresa (Reingeniería)
- 13.7. Otro, especifique uno.

14. ¿Cuántos de los servicios utilizaría al mismo tiempo de la Consultoría?

- 14.1. 1
- 14.2. 2
- 14.3. Más de 3

15. ¿En qué modalidad le gustaría encontrar los servicios para su empresa en dicha Consultora?

- 15.1. Individuales.
- 15.2. Paquetes
- 15.3. Promociones.
- 15.4. Otro, especifique uno.

16. ¿Con qué frecuencia acudiría a prestar los servicios de Gestión Administrativa Empresarial a la Consultora?

- 16.1. 1 vez al año.
- 16.2. 2 a 4 veces por año.
- 16.3. Más de 5 veces por año.

16. ¿Cuánto pagaría por los siguientes servicios?

- 16.1. Evaluación de Proyectos de inversión. \_\_\_\_\_
- 16.2. Administración de Nómina. \_\_\_\_\_
- 16.3. Reclutamiento de Personal Administrativo. \_\_\_\_\_
- 16.4. Capacitación para el Personal en general. \_\_\_\_\_
- 16.5. Gestiones en la SHCP (pago de impuestos, dec. fiscales, etc.) \_\_\_\_\_
- 16.6. Re-organización en la estructura de la empresa (Reingeniería) \_\_\_\_\_
- 16.7. Otro, especifique uno. \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál sería su forma de pago?

- 17.1. Por servicio o producto.
- 17.2. Anual
- 17.3. Mensual.
- 17.4. Otro, especifique.

#### Anexo 4. Presupuesto de Inversión (detallado).

| Concepto                                   | Unidades | Costo Unitario | Costo Total       |
|--|----------|----------------|-------------------|
| <i>Remodelación</i>                        |          |                |                   |
| Demolición de muros (12 m <sup>2</sup> )   |          | 150.00         | 1,800.00          |
| Reconstrucción de baños                    | 2        | 2,550.00       | 5,100.00          |
| Puertas de cristal (cubículos)             | 10       | 1,200.00       | 12,000.00         |
| Puerta principal de madera                 | 1        | 8,500.00       | 8,500.00          |
| Paños de cristal (10 cubículos)            |          | 10,000.00      | 100,000.00        |
| Material de construcción                   |          |                | 12,600.00         |
| Mano de obra especializada                 |          |                | 35,000.00         |
| <b>Total Remodelación</b>                  |          |                | <b>175,000.00</b> |
| <i>Equipo de Cómputo</i>                   |          |                |                   |
| Computadora Marca Compaq                   | 8        | 20,252.15      | 162,017.20        |
| Impresora Laser Jet 640                    | 7        | 850.00         | 5,950.00          |
| Regulador de corriente                     | 8        | 385.00         | 3,080.00          |
| Proyector de Imágenes                      | 1        | 12,600.00      | 12,600.00         |
| Cañón de video Marca Yamaha                | 1        | 9,520.00       | 9,520.00          |
| <b>Total Equipo de Cómputo</b>             |          |                | <b>193,167.20</b> |
| <i>Equipo de Teléfonos</i>                 |          |                |                   |
| Teléfono análogo                           | 6        | 400.00         | 2,400.00          |
| Teléfono digital                           | 1        | 22,000.00      | 22,000.00         |
| <b>Total Equipo de teléfonos</b>           |          |                | <b>24,400.00</b>  |
| <i>Mobiliario</i>                          |          |                |                   |
| Sillas                                     | 26       | 250.00         | 6,500.00          |
| Sillas Ejecutivas                          | 7        | 700.00         | 4,900.00          |
| Archiveros                                 | 7        | 400.00         | 2,800.00          |
| Escritorios                                | 7        | 1,200.00       | 8,400.00          |
| Escritorio (sala de juntas)                | 1        | 2,250.00       | 2,250.00          |
| Decoraciones varias                        |          | 2,500.00       | 2,500.00          |
| <b>Total Mobiliario</b>                    |          |                | <b>27,350.00</b>  |
| <i>Instalaciones</i>                       |          |                |                   |
| Aire Acondicionado                         | 2        | 5,000.00       | 10,000.00         |
| Internet                                   | 7        | 500.00         | 3,500.00          |
| Eléctricas                                 |          | 1,000.00       | 1,000.00          |
| <b>Total Instalaciones</b>                 |          |                | <b>14,500.00</b>  |
| <i>Gastos Legales</i>                      |          |                |                   |
| Trámites de apertura                       |          |                | 650.00            |
| <b>Total Gastos Legales</b>                |          |                | <b>650.00</b>     |
| <i>Uniformes</i>                           |          |                |                   |
| Blusas / Camisas                           | 14       | 120.00         | 1,680.00          |
| Pantalones                                 | 14       | 175.00         | 2,450.00          |
| <b>Total Uniformes</b>                     |          |                | <b>4,130.00</b>   |
| <b>Capital de trabajo</b>                  |          |                | <b>21,959.86</b>  |
| <b>Gran Total Presupuesto de Inversión</b> |          |                | <b>461,157.06</b> |