



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Proyecto de inversión para la creación de  
un hotel de tres estrellas en el centro de  
la ciudad de Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

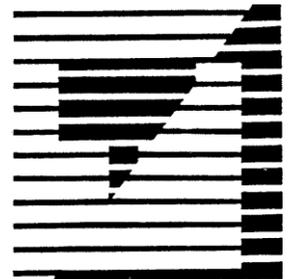
**Licenciada en Administración**

Presenta:

**PERLA CONCHITA PEÑA CAMPOS**

**ASESOR:**

**L.A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL**



**Uruapan, Michoacán, 01 de abril del 2011.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIA**

Palabras podré plasmar miles, sentimientos solo uno. El cual es un total y sincero agradecimiento.

Por eso, este proyecto es para ustedes, que han sabido guiarme, y que me han brindado cariño, comprensión y aliento.

A ustedes, que son el pilar de mi vida, fuerza para este trabajo y energía para seguir avanzando.

A ustedes, que juntos iniciaron un sueño y que se ha convertido en realidad.

A ustedes, mis dos grandes amores.

Gracias mamá por darme la dicha de ser tu hija... gracias papá por darme el honor de aprender de ti.

¡A ustedes siempre!

## ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	8
1    CAPÍTULO I GENERALIDADES	11
1.1    Administración	11
1.1.1    Concepto de administración	11
1.1.2    Importancia de la administración	12
1.1.3    Proceso administrativo	13
1.2    Empresa	14
1.2.1    Concepto de empresa	14
1.2.2    Importancia de la empresa	15
1.2.3    Fines de la empresa	15
1.2.4    Funciones básicas de la empresa	16
1.2.5    Componentes básicos de una empresa	17
1.2.6    Clasificación de la empresa	19
1.3    Hotel	20
1.3.1    Concepto de hotel	20
1.3.2    Clasificación de los hoteles	21
1.3.3    Características de un hotel de tres estrellas	24
1.3.4    Antecedentes de la hotelería	25
1.3.5    Antecedentes de la hotelería en México	25
1.3.6    Antecedentes de la hotelería en Uruapan	27

1.4	Turismo	28
1.4.1	Concepto turismo	28
1.4.2	Formas de turismo	28
1.4.3	Turismo alternativo	28
1.4.4	Tipos de visitantes	31
1.4.5	Situación actual del turismo en México	32
1.5	Uruapan	33
1.5.1	Antecedentes de Uruapan	33
1.5.2	Vías de acceso	35
1.5.3	Atractivos turísticos de Uruapan	37
2	CAPÍTULO II PROYECTO DE INVERSIÓN	40
2.1	Generalidades	40
2.1.1	Concepto de proyecto de inversión	40
2.1.2	Tipos de proyectos de inversión	41
2.1.3	Niveles y etapas principales del proyecto de inversión	43
2.2	Objetivos y metas	46
2.2.1	Concepto de objetivo	46
2.2.2	Importancia de los objetivos	47
2.2.3	Tipos de objetivos	47
2.2.4	Concepto de meta	48
2.2.5	Importancia de las metas	48
2.3	Estudio de Mercado	49
2.3.1	Concepto de estudio de mercado	49

2.3.2	Objetivo del estudio de mercado	49
2.3.3	Elementos del estudio de mercado	49
2.3.3.1	Análisis de la demanda	50
2.3.3.2	Análisis de la oferta	50
2.3.3.3	Fuentes de Información	51
2.3.4	Determinación de la muestra	52
2.3.4.1	Métodos de muestreo	52
2.3.4.2	Tamaño de la muestra	54
2.3.5	Sistemas de comercialización	56
2.4	Estudio Técnico	56
2.4.1	Objetivos del estudio técnico	57
2.4.2	Ubicación de la empresa	58
2.4.3	Maquinaria y equipo	59
2.4.4	Organización y administración	59
2.4.4.1	Organigrama	59
2.4.4.2	Análisis de puestos	60
2.4.5	Marco legal	62
2.5	Estudio Financiero	64
2.5.1	Estados financieros	64
2.5.1.1	Estado de resultados	66
2.5.1.2	Balance general	67
2.5.1.3	Estado de flujo de efectivo	68
2.5.2	Evaluación económica	69

2.5.2.1	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	69
2.5.2.2	Rentabilidad sobre la inversión (RSI)	70
2.5.2.3	Valor Presente Neto (VPN)	71
2.5.2.4	Tasa Interna de Retorno (TIR)	72
2.5.3	Evaluación Operaciones	74
2.5.3.1	Método de razones financieras	74
2.5.3.2	Punto de equilibrio de ventas y de unidades	78
2.5.4	Evaluación financiera	79
2.5.5	Análisis de la sensibilidad	80
3	CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO	82
3.1	Metodología de la investigación	82
3.1.1	Hipótesis	82
3.1.2	Técnicas de investigación	82
3.1.3	Justificación	83
3.1.4	Objetivos	84
3.1.4.1	Objetivo general	84
3.1.4.2	Objetivos específicos del proyecto	84
3.2	Generalidades	85
3.2.1	Descripción del hotel	85
3.2.2	Origen del proyecto	86
3.2.3	Clasificación del proyecto	86
3.2.4	Análisis FODA	87
3.2.5	Estrategias	87

3.2.5.1	Estrategias de las oportunidades y fortalezas	87
3.1.8.2	Estrategias de las debilidades y amenazas	88
3.3	Estudio mercado	89
3.3.1	Planteamiento del problema	89
3.3.2	Objetivos	89
3.3.3	Análisis de la actividad hotelera en los últimos 5 años	90
3.3.4	Demanda turística del estado de Michoacán	91
3.3.5	Análisis de la oferta y demanda en Uruapan	94
3.3.6	Análisis de la competencia	95
3.3.7	Análisis de las preferencias de la demanda	97
3.3.7.1	Determinación de la muestra	97
3.3.7.2	Modelo de la encuesta	97
3.3.7.3	Análisis e interpretación de los resultados	100
3.4	Estudio técnico	102
3.4.1	Generalidades de la ubicación del hotel	102
3.4.1.1	Michoacán	103
3.4.1.2	Uruapan	104
3.4.1.3	Atractivos turísticos de la ciudad de Uruapan	106
3.4.2	Ubicación del hotel	110
3.4.3	Distribución de la planta	110
3.4.4	Maquinaria y equipo	110
3.4.5	Organización del hotel	111
3.4.5.1	Organigrama	111

3.4.5.2	Análisis de puestos	111
3.4.5.2.1	Administración	111
3.4.5.2.2	Área de división cuartos	112
3.4.5.2.3	Área de ventas	112
3.4.5.2.4	Área de contraloría	112
3.4.5.2.5	Área de mantenimiento	112
3.4.6	Factores institucionales	113
3.4	Estudio financiero	114
3.5.1	Proyección de las ventas	115
3.5.2	Punto de equilibrio	115
3.5.3	Estimación de las tarifas de acuerdo a la temporada	115
3.5.4	Flujo de efectivo a diez años	116
3.5.5	Balance general a diez años	116
3.5.6	Estado de resultados	116
3.5.7	Evaluación económica	116
3.5.7.1	Análisis del resultado del Periodo de Recuperación de la Inversión	117
3.5.7.2	Análisis del resultado del Valor Presente Neto	117
3.5.7.3	Análisis del resultado de la Tasa Interna de Retorno	117
3.5.8	Evaluación de las operaciones	117
3.5.8.1	Análisis de los resultados del método de razones financieras de rentabilidad	118
CONCLUSIÓN		120

BIBLIOGRAFÍA	122
HEMEROGRAFÍA	124
LINKS DE INTERNET	125
ANEXOS	127

## INTRODUCCIÓN

Uruapan es una ciudad que tiene como principales fuentes de ingreso: agricultura, comercio y turismo; esta última mostrando un amplio desarrollo dentro de la ciudad.

Pero no solamente porque el turismo sea una derrama económica importante en el país se deben crear empresas que giren en torno a ella, sino que se debe prever sus utilidades y canalizar de manera eficiente todos sus recursos, para que el momento que se haga la inversión ya se conozca el beneficio que traerá consigo. La mejor herramienta para conocer con antelación el éxito es un proyecto de inversión.

El desarrollo de un proyecto de inversión es de gran importancia, ya que es poner en marcha una gran idea de negocio dando como resultado que la empresa tenga sustento; ya que se realiza un estudio de mercado y un estudio financiero.

En la primera etapa es importante realizar un estudio de mercado o de factibilidad que permita conocer anticipadamente las condiciones de mercado y los resultados financieros. En caso de no realizarse dicho estudio, el proyecto puede resultar un fracaso.

Cabe decir que la construcción ya existe, y que los propietarios piensan adecuarla para un hotel, que es de lo que trata esta tesis, sin embargo, no cuentan con todos los conocimientos administrativos para la realización de este proyecto, lo cual dificulta el avance del mismo.

Debido a lo anterior, en el presente proyecto establezco como objetivo general analizar la viabilidad que tiene el establecimiento de un hotel de tres estrellas en la zona centro de la ciudad de Uruapan, Michoacán, el hotel se planea tendrá características que lo harán diferente a la oferta actual:

- Enfocado al nivel socioeconómico medio.
- Arquitectura Rústica.
- Ambientación típica de la región.
- Escenario muy mexicano que hará sentir a los extranjeros una experiencia inolvidable

Contando también con los siguientes objetivos específicos:

- Determinar quiénes van adquirir el servicio y dónde se encuentran (mercado meta).
- Determinar el precio de los diferentes servicios del hotel.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Definir la mezcla de mercadotecnia para el cliente potencial.
- Determinar la inversión en activos fijos.
- Determinar costos y gastos de arranque.
- Determinar los costos totales de inversión.
- Estimar las necesidades de financiamiento.
- Evaluar financiera y económicamente el proyecto.
- Definir estructura organizacional.

- Definir los requerimientos de personal.
- Definir la clase de organización y el organigrama de la empresa.

Lo anterior se desglosará en diferentes capítulos, siendo tres en total. En el primero denominado generalidades; se hablará de aspectos que van desde que es una empresa, pasando por lo que es un hotel, y terminando con el sistema turísticos y por supuesto aspectos a grandes rasgos de Uruapan.

En el capítulo II se describirá el contenido y forma de realización de un proyecto de inversión. Dentro de este se desglosará cada una de sus partes, las cuáles son: estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero; con el fin de tener una pauta para la realización del caso práctico. Para realizar tanto el capítulo I y el capítulo II se utilizará la investigación documental.

Y para cerrar, en el capítulo III se presentará el caso práctico, el cual tiene como propósito poner en marcha todos los conocimientos adquiridos en el capítulo anterior, así como también lo adquirido a lo largo de la carrera; demostrando las habilidades adquiridas a lo largo de estos cuatro años dentro de la licenciatura de Administración. Esta parte se apoya de la investigación de campo junto con la investigación documental.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

En este primer capítulo abordo conceptos que se relacionan directamente con la creación de un hotel. Por lo tanto es de gran importancia entender tanto el concepto de empresa, hotel y turismo; así como las partes principales que lo conforman, incluyendo información de la ciudad de Uruapan, ya que el hotel estará ubicado en esta localidad, por lo que no podemos olvidarnos de su historia y riqueza turística que ofrece a los turistas.

### **1.1 ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1.1 Concepto de administración**

Algo que puede ayudarnos a entender que es exactamente la administración, es el análisis de sus partes etimológicas. “Administración” está formada por el prefijo “ad” que significa hacia, dirección o tendencia; y “minister” que es subordinación u obediencia. Entonces “administración” es aquel que realiza una función bajo el mando de un segundo, quien presta un servicio a otro. (CHIAVENATO, 2006:10)

Pero tenemos otros conceptos de diversos autores que coinciden que “administración” es un proceso encargado de la optimización de recursos, logrando así los objetivos de la empresa. Cito los siguientes autores con sus definiciones:

“Coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos” (SKILL citado por CHIAVENATO 2005:7)

“Proceso mediante el cual un grupo de personas dirige las acciones de otras, para alcanzar objetivos comunes” (MASSIE citado por CHIAVENATO 2005:7)

“La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño. Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (CHIAVENATO 2005:7)

### **1.1.2 Importancia de la administración**

La administración es algo que se da en cualquier organismo social (empresa), y que esta funcione correctamente y pueda competir en el medio en que se encuentra depende de su correcta administración. Y si extendemos esto, en el plano económico social, notamos que si una empresa trabaja adecuadamente, y las demás organizaciones lo hacen de igual manera, la sociedad en consecuencia será eficiente y productiva. Entonces, notamos que para que el sistema trabaje de manera productiva, eficaz, óptima; es necesaria una correcta administración. (REYES 2003:16)

### **1.1.3 Proceso administrativo**

En las diferentes definiciones de la administración, aparece un proceso (que es una secuencia necesaria para realizar una actividad), basada en las cuatro funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones forman lo que se conoce como el proceso administrativo. (CHIAVENATO 2005:16)

La planeación es una disposición ordenada que nos ayuda a alcanzar objetivos definidos; por ello es la primera parte del proceso administrativo, ya que es aquí donde se plasma el rumbo a seguir, basado en los objetivos, por medio de procedimientos (acciones necesarias) para llegar a realizar dichos objetivos. Utiliza un método, plan o lógica para lograrlo. “Planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro”. (Ibid:17)

En la organización, se buscan los medios y recursos para llevar a cabo lo que se planeó. Se asignan las funciones, tareas, recursos, líneas de autoridad en las diferentes áreas de la empresa. Entonces en esta parte, se estructura el trabajo para poder llegar a los objetivos. (Ibid:17)

Dirección es realizar lo que fue planeado y organizado, es decir, “ponerlo en marcha”. Aquí se emplea la influencia y orientación para hacer que el personal trabaje de manera motivada y activa para poder alcanzar los objetivos organizacionales. Ve las diferentes tareas de cada miembro como un todo. (Ibid:18)

Por último, el control se encarga de monitorear las actividades para detectar errores y ejecutar las correcciones necesarias para el óptimo desempeño de las actividades. Se ve si realmente se hacen las actividades acorde a lo planeado, organizado y dirigido. Todo siempre guiado a cumplir los objetivos. (Ibid:18)

## **1.2 EMPRESA**

### **1.2.1 Concepto de empresa**

Por ser uno de los términos más usado en la administración y hoy en día, la importancia de definir y describir lo que es se hace notoria. La empresa es un ente económico, en el cual interactúan recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales para la producción de un bien y/o servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes y logrando un objetivo en común.

La anterior es una recopilación de las siguientes:

“Es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común... Es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados” (CHIAVENATO, 2005:10)

“Una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”  
(ROBBINS 2005:16)

### **1.2.2 Importancia de la empresa**

En cualquier país en el mundo, los ingresos se deben distribuir entre sus pobladores, a través de la generación de empleos, por medio de empresas. En ella se materializan diversas capacidades; como la intelectual, organización. (VALENCINA 2006:6)

Su importancia radica en que: (Ibid:6)

- Es la última forma de realizar la producción y los negocios.
- Es un organismo que ofrece garantía por su organización administrativa y su constitución legal. Además, promueve el desarrollo y crecimiento del lugar donde se ubique.

### **1.2.3 Fines de la empresa**

Se clasifican dentro de tres aspectos: económicos, sociales y técnicos. (MUNCH citado por RODRÍGUEZ 2006:13)

Económicos

- Cumplir con los intereses de los inversionistas, dándoles ganancias de sus aportaciones.

Sociales

- Satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la producción de bienes o servicios.

- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región mediante: consumo de recursos materiales y servicios, generación de empleos.
- Pagar impuestos.
- Mejorar y conservar el medio ambiente de la región, evitando la contaminación.

#### Técnicos

- Utilizar los conocimientos, materiales y tecnología más reciente para alcanzar sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejora de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

### **1.2.4 Funciones básicas de la empresa**

Henri Fayol, creador de la Teoría clásica, destaca que las empresas deben de cumplir seis funciones básicas que son: (FAYOL citado por CHIAVENATO 2006:70)

1. Funciones técnicas: Producción de bienes o servicios.
2. Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta o el intercambio
3. Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y manejo de capitales.
4. Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección de los bienes y personas.
5. Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, por parte de la dirección.

Pero la función de realizar el programa de acción general de la empresa, no corresponde a las anteriores, sino se le llama administración. (FAYOL citado por CHIAVENATO 2006:70)

### **1.2.5 Componentes básicos de una empresa**

Todas las empresas cuentan con elementos clave que trabajan para logara el objetivo general. Estos se optimizan para realizar el trabajo de manera eficaz y eficiente. Por tanto, los componentes básicos de una empresa son: (RODRÍGUEZ 2006:14)

- Personal: Son los Recursos Humanos. Es de los más importantes porque son los que manejan los materiales. Lo podemos agrupar en: (Ibid:14)
  - Obreros: Pueden ser calificados y no calificados según las habilidades que se requieran.
  - Empleados: Trabajo de mayor esfuerzo intelectual y de servicio, también puede ser calificados y no calificados.
  - Supervisores: Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones señaladas.
  - Técnicos: Personas que aplican su creatividad por medio de reglas o principios científicos.
  - Altos ejecutivos: Es todo aquel en quien predomina la función administrativa.

- Directores: Sus funciones principales son la de fijar objetivos, políticas, planes de cualquier organización.
- Materiales: Cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. (Ibid:14)
  - Bienes materiales: Bienes que integran la empresa, como edificios, instalaciones, terrenos, etc. Para multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
  - Materias primas. Corpóreos que serán transformados en productos como lo es la harina. También existen las materias auxiliares, que no forman parte del producto pero son necesarias para elaborarlo, como lo es el combustible.
- Sistemas: Cuerpo orgánico de procedimientos, métodos para lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo: (Ibid:15)
  - Sistema de planificación: Proyecta la vida de la empresa a lo largo del tiempo.
  - Sistema organizativo: Forma como debe estar estructurada la empresa; separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación y de descentralización.
  - Sistema de información: Toma los datos desde la actividad para conducirlos en fases sucesivas y grados de elaboración al proceso de la decisión.

- Equipo: Son los instrumentos o herramientas que complementan. En este caso entran las máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier tipo que se utilizan en los procedimientos de la empresa. (Ibid:16)

### **1.2.6 Clasificación de la empresa**

En México existen tres tipos básicos de empresas, dependiendo de su giro (objeto u ocupación principal del ente económico); los cuales son: (SE:2010)

- Comercial: Empresa dedicada a la compra – venta de bienes.
- Industrial: Empresa dedicada a la extracción y transformación de recursos naturales (renovables o no renovables) ya sea a la actividad agropecuaria, a la manufactura de bienes de producción y bienes de consumo final.
- Servicios: Empresas que ofrecen bienes intangibles.

Existe la estratificación por número de trabajadores y tamaño de la empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación en el 2002, definida por la Secretaría de Economía en acuerdo con Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Se divide en micro, pequeña, mediana y grande.

Para pertenecer a micro empresa, en el ramo de la industria, comercio o servicios se necesitan 0 a 10 personas.

Para ser una pequeña empresa en el ramo de la industria y servicios son necesarias de 11 a 50 personas, mientras que para comercio de 11 a 30 miembros.

En cuanto a tamaño mediano, para la industria son de 51 a 250 personas, para el comercio de 31 a 100 y dentro de la de servicios de 51 a 100.

Y por último, para ser tamaño grande, se necesitan más de 251 personas en la industria; para comercio y servicios más de 101 individuos.

## CUADRO 1

### TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN CADA TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Tamaño/ actividad	Industria	Comercio (Personas)	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

## 1.3 HOTEL

### 1.3.1 Concepto de hotel

Ya una vez analizado lo que es una empresa, sigue estudiar lo que es un hotel, que es lo que interesa para la realización de este trabajo.

Hotel es: “Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público.” (WEBSTER, citado por LATTIN, 2008:65)

“Establecimiento dedicado al servicio de alojamiento que en su versión moderna es prototipo de establecimientos de hospedaje para turistas. Ofrece generalmente servicios complementarios: de alimentos y bebidas, de tintorería, de recreación, de áreas para fiestas y reuniones de trabajo, de atención medica, etc.” (ROMERO 1991:79)

Son unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal, que pueden dar servicios adicionales como lo es el restaurante. (SECTUR:2010)

### **1.3.2 Clasificación de los hoteles**

Con el paso del tiempo, la industria del hospedaje ha ido creciendo, y con eso la necesidad de diversificarse y especializarse en cada tipo de cliente.

Existen dos tipos de hoteles básicos: los transitorios y los hoteles residenciales de departamentos. El primero es “el que da servicio a la gente mientras ésta se encuentra temporalmente fuera de casa, durante un día, una semana o un mes, en viaje de placer o de negocios”. (GRAY 2006:10)

Los residenciales de departamentos es una casa de apartamentos con todos los servicios de un hotel. Estas son las residencias oficiales de los huéspedes más que un hogar fuera de casa. (Ibid:10)

Sin embargo de país a país varía la clasificación. La usada en Europa “Oficial Hotel Guide Classification System” tiene tres divisiones; Deluxe, First Class y Tourist; las cuales se dividen como sigue: (CARIBEAN 2002:3)

## Deluxe

- Superior Deluxe: Exclusivo y caro hotel, que ofrece los más altos estándares de calidad, servicio y espacios públicos. Los mejores del mundo.
- Deluxe: Características parecidas al anterior pero con precios más accesibles.
- Moderate Deluxe: Es un Deluxe pero con las instalaciones de menor tamaño. Sus clientes son de negocios con menos énfasis a la atmósfera y servicio personal.

## First Class

- Superior First Class: Un hotel promedio con instalaciones confortables. Dirigido también para clientes exigentes.
- First Class: Cuartos estandarizados, amenidades y áreas públicas. Recomendable para clientes que no esperan servicios de lujo y/o especiales. Bueno para grupos.
- Limited-Service First class: Ofrece los servicios de un hotel completo. Áreas públicas limitadas, tamaño moderado. Excelente para gente de negocios o viajeros de placer.
- Moderate First Class: Áreas públicas simples, cuartos funcionales con precios accesibles.

## Tourist

- Superior Tourist Class: Tienen ciertos estándares de first class. Propiedad de presupuesto limitado, es un lugar para dormir, ideal para viajeros en grupo.
- Tourist Class: Hotel con operación limitada. No recomendado para huéspedes exigentes.
- Moderate Tourist Class: Hoteles que no cuentan con el mantenimiento adecuado, barato, por lo que sus clientes no esperan mucho de ellos.

En México, la clasificación es la dictada por la Secretaria del Turismo las cuáles son: Gran Turismo, cinco, cuatro, tres, dos y una estrella. Sin embargo, cada hotel selecciona la categoría a la que pertenece, es decir, se autocalifica. (datatur.sectur.gob.mx)

- Una estrella: Establecimiento que provee alojamiento únicamente. Servicios: Cambio de ropa y limpieza de la habitación. El personal al igual que las instalaciones solo se limita a lo indispensable.
- Dos estrellas: Da alojamiento y tiene centro de consumo. Muebles sencillos, servicios y personal adecuado.
- Tres estrellas: Alojamiento y centro de consumo. Muebles de primera clase, atención al público suficiente y personal bilingüe.
- Cuatro estrellas: Alojamiento, varios centros de consumo, muebles de alta calidad, servicio a las habitaciones, facilidades de banquetes, personal uniformado y mobiliario en perfecto estado.

- Cinco estrellas: Equipamiento con determinado lujo, varios centros de consumo, servicio a las habitaciones todo el día, personal poliglota y uniformado.
- Gran turismo: no tiene registro específico, sin embargo ciertos hoteles a nivel nacional se dan esta clasificación por considerarse arriba de cinco estrellas.

### **1.3.3 Características de un hotel de tres estrellas**

Cada hotel se asigna la categoría que prefiera, sin embargo, la Secretaría de Turismo da algunas recomendaciones, que son las que especifico aquí.

Dentro de esta categoría se consideran a los hoteles (establecimientos) que proveen de: (DATATUR:2010)

- Alimentación en restaurante – cafetería.
- Cuenta con bar.
- Servicio de alimento a las habitaciones mínimo de 16 hrs.
- Facilidades de banquetes.
- Personal directivo y superior bilingüe. Se maneja el inglés como segunda lengua.
- Personal de servicio uniformado
- Servicio para discapacitados en el 0.5% de las habitaciones.
- Elevador si tiene más de tres pisos
- Locales independientes: a) Tabacquería, regalos y boutique, b) sala de belleza y peluquería y c) agencia de viajes y arrendadora de vehículos
- Cambio diario de blancos y suministros de baño.

- Mobiliario y decoración es de calidad comercial.

#### **1.3.4 Antecedentes de la hotelería**

Con la aparición de la moneda, hacia el siglo VI a.C., se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Entonces, al ampliarse el radio de acción de los viajeros, fue haciéndose mayor su necesidad de alojamiento. Los primeros albergues no eran más que partes pequeñas de residencias privadas. Típicamente, éstos eran instituciones de autoservicio, rara vez limpios, y dirigidos casi siempre por propietarios poco progresistas y de mala reputación. Así prevaleció varios siglos. (LATTIN, 2008:13)

Fue hasta la Revolución Industrial en Inglaterra que se produjo nuevas ideas en el negocio de los hoteles. Durante la era de 1750 a 1820, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los mejores del mundo, sus primeros desarrollos se centraron en Londres y en torno a esta ciudad, donde los hoteleros aumentaron los servicios, mantuvieron altos niveles de limpieza y, hasta cierto punto, se encargaron de dar provisiones a sus clientes. Alcanzaron su máximo desarrollo durante el periodo de Pickwick. (Ibid:14)

#### **1.3.5 Antecedentes de la hotelería en México**

En la época de los aztecas, eran ofrecidos albergues a los mercaderes y visitantes de otras tribus. (ROMERO citado por UDLAP:2010)

Después con la conquista empezaron a construirse los primeros mesones en el país. Cuatro años después de esto, existe un acta de Cabildo donde Don Luis

González Obregón hace contar que el vecino Pedro Hernández Paniagua solicitó licencia para establecer un Mesón en sus casas, este se estableció en la ciudad de México. (PALACIO citado por UDLAP:2010)

En la misma acta se incluye a Francisco de Aguilar con el mesón de San Juan en la ciudad de Orizaba, Veracruz. (ibid:SP)

Más tarde, en el siglo XIX, en la época de Maximiliano de Habsburgo se sustituyó la palabra mesones por la de hotel, porque la aristocracia merecía un término más fino. Los primeros hoteles se construyeron en la capital del país, entre ellos se encuentran: La Bella Unión 1840 y el Comonfort en 1870. (TORRUCO citado por UDLAP:2010).

A principios del siglo XX venían muchos inversionistas estadounidenses a México con hoteles como: El Gran Hotel Ancira en Monterrey, el Gante en la ciudad de México.

Con la construcción de la carretera México-Laredo, en 1933, impuso un nuevo tipo llamado paradores. En esta década con la inauguración del hotel Reforma, que tenía personal uniformado, baños individuales; se marca una nueva etapa en la hotelería. (PLAZOLA citado por UDLAP:2010)

Con motivo de la creación de ese hotel, poco a poco se va mejorando la calidad de los servicios ofrecidos, y con eso, todo lo que conocemos ahora en la industria del hospedaje.

### **1.3.6 Antecedentes de la hotelería en Uruapan**

En Uruapan los hoteles aparecieron cerca del siglo XX bajo el nombre de mesones; ya que estas personas no visitaban la región por cuestiones de recreación, sino por trabajo; tal como el comercio, la agricultura, entre otras. En esta época el “Mesón de la Trinidad” (sobre la calle Cupatitzio) y “El paso preciso” (sobre Manuel Ocaranza) eran los más importantes. (VILLALOBOS citado por RAMÍREZ 2003:28)

Le siguieron a los mesones las casas de asistencia, figura más cercana a un hotel. Estas se ubicaban en el centro de la ciudad; como era “El palacio” (en 5 de Febrero). (Ibid:28)

Y así se dio paso para que entre 1910 y 1913 naciera el “Hotel del Progreso”, enfocándose plenamente la finca a lo que es un hotel, sin ser ya casa adaptada para recibir a los visitantes. Al principio no contaba con baño, sin embargo fue uno de los primeros en la región. (Ibid:28)

Poco a poco fueron surgiendo otros hoteles dentro los años 30's y 40's. Tal es el caso de “Hotel Palacio” y “Hotel Mirador” que con los años fueron creciendo y mejorando al igual que la demanda. (Ibid:28)

Así la industria hotelera se desarrollo en esta ciudad, dando inicio a que se convirtiera en una de las principales ciudades del estado para hospedaje de turistas; y haciendo de esta actividad una de las principales entradas económicas.

## **1.4 TURISMO**

### **1.4.1 Concepto Turismo**

La hotelería necesita trabajar en suma con el turismo, porque como revisaremos, no sería nada una sin la otra.

El turismo es un conjunto de actividades que interactúan entre sí para realizar la tarea de recreación del individuo. (CAVASSA 2008:13)

“El Turismo es una actividad compleja en la que interactúan un gran número de elementos a partir de los cuales se desarrollan una serie de actividades cuyo objetivo principal es el abastecimiento de la demanda de bienes y servicios de los visitantes.” (SECTUR 2000:14)

### **1.4.2 Formas de Turismo**

La Organización Mundial del Turismo señala diferentes formas, las cuáles son:

- Turismo doméstico o interno: Residentes visitando su propio país.
- Turismo Receptivo o de entrada: No residentes procedentes de un país determinado.
- Turismo emisor o de salida: Residentes del propio país que se dirigen a otros países. (SECTUR 2001:31).

### **1.4.3 Turismo alternativo**

Este tipo de turismo es cuando existe contacto del turista con las comunidades y la naturaleza, procurando la conservación de los recursos naturales y sociales. En

la mayoría de las veces es manejado por instituciones gubernamentales.  
(SECTUR:2010)

La Secretaría de Turismo la define como: “Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”, y lo divide en ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. A continuación se explicará más a detalle cada uno, con las características que le da la misma Secretaría de Turismo. (Ibid)

El ecoturismo es el que se realiza en áreas naturales, y la responsabilidad de hacer la planeación del viaje en muchos aspectos, es del turista. Entre las actividades más reconocidas y practicadas en este segmento son: (Ibid)

- Talleres de educación ambiental, para concientizar a los participantes de la importancia de las relaciones entre los diferentes elementos de la naturaleza.
- Observación de ecosistemas
- Observación de la fauna
- Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza
- Observación de flora
- Observación de fósiles
- Observación geológica
- Observación sideral
- Safari fotográfico (captura de imágenes de naturaleza in situ)

- Senderismo interpretativo, que es cuando el visitante transita a pie o en un móvil no motorizado un camino a campo traviesa predefinido que está equipado con información.
- Participación de programas de rescate de flora y fauna
- Participación en proyectos de investigación biológica

El turismo de aventura son los viajes donde se realizan actividades recreativas, relacionadas con desafíos impuestos por la misma naturaleza. Estas actividades se clasifican de acuerdo al medio natural en que se realizan (tierra, agua y aire). Algunas de cada medio son las siguientes: (Ibid)

- Tierra: caminata, cañonismo, ciclismo de montaña, alpinismo, rappel y cabalgata.
- Agua: buceo autónomo, buceo libre, espeleobuceo, descenso ríos, kayaquismo, pesca recreativa.
- Aire: paracaidismo, vuelo en parapente, vuelo en ala delta, vuelo en globo, vuelo en ultraligero.

Y por último, el turismo rural, es la forma más humana del turismo alternativo, ya que el turista forma parte en las actividades que se realizan en la comunidad durante su estancia en ella, aprende a preparar alimentos, artesanías para uso personal, lenguaje, uso de plantas medicinales; participa en los eventos tradicionales. La Secretaria de Turismo la define como “El viaje que tiene como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas

aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma”.

Dentro de las actividades que se realizan en este segmento son: (Ibid)

- Enoturismo
- Agroturismo
- Talleres gastronómicos
- Vivencias místicas
- Aprendizaje de dialectos
- Ecoarqueología
- Preparación y uso de medicina tradicional
- Talleres artesanales
- Fotografía rural

#### **1.4.4 Tipos de Visitantes**

Todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo se denominan visitantes, que es “persona que se desplaza a un sitio diferente de su lugar habitual de residencia, son una duración de viaje inferior a doce meses y cuyo propósito no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado”. (SECTUR 2006: SP)

Se pueden clasificar en internacionales o nacionales (interno), y estas a su vez se dividen en: (ibid:SP)

##### **Internacionales**

- Turista internacional (visitante con pernocta): Visitante que permanece una noche por lo menos en un lugar de alojamiento de cualquier tipo.

- Excursionista (visitante del día): Visitante que no pasa una noche en un medio de alojamiento de cualquier tipo.

#### Nacional (interno)

- Turista (visitante con pernocta): Al igual que el turista internacional, pero que son residentes del país que visita.
- Excursionista: Al igual que el turista internacional, pero que son residentes del país que visitan.

#### **1.4.5 Situación actual del turismo en México**

La industria de la hospitalidad, ocupa el cuarto lugar entre las que traen divisas a México, por lo que es importante analizarlo y mejorar en este rubro. (ALATRISTE 2008:47)

El sector se vio dañado este 2009, debido a la epidemia de la influenza (A H1N1) junto con la crisis económica. Traducido a números, México recibió 10.7 millones de turistas internacionales en los primeros seis meses del año; es decir, 6% menos con respecto al 2008. (VEGA 2009:57)

Sin embargo, en el próximo año, el sector turístico nacional espera aprovecharse del impulso que el gobierno mexicano planea darle a los atractivos naturales, culturales, gastronómicos y arquitectónicos del país. Esto para crecer en materia de turismo un 8%. (Ibid:57)

Al finalizar el 2009, la Secretaría de Turismo (SECTUR), en coordinación con estados y municipios, denotará una inversión superior a los \$2,800 millones para el desarrollo del turismo cultural, de naturaleza y de negocios. (Ibid:57)

Esta inversión es de suma importancia, debido a que en un listado que realizó la Organización Mundial del Turismo y publicado en el Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT) sobre el número de turistas internacionales que llegan a cada país, en otras palabras, el ranking internacional del 2009, la lista la encabeza Francia (con 74.2 millones de turistas internacionales), seguido de Estados Unidos y España. México ocupa el décimo lugar de la lista con 21.5 millones de visitantes. Esto nos hace ver un panorama positivo del turismo en el país.

## **1.5 URUAPAN**

Debido a que la ubicación del hotel de nueva creación es en la ciudad de Uruapan, conocer de ella nos da un panorama más amplio de la situación.

“Lugar de la eterna formación y fecundidad de los botones florales”, eso es Uruapan, significado que va muy relacionado con la belleza geográfica que posee este lugar. Vocablo que viene de la lengua purhépecha Ulhupani. Sin embargo esta es una de varias ideas que se tienen sobre el origen de la palabra también se cree que viene de Urhuapani que significa reverdecer. (RESENDIZ citado por URUAPAN:2010)

### **1.5.1 Antecedentes de Uruapan**

Se le atribuye su fundación a Fray Juan de San Miguel, sin embargo ya existían asentamientos purhépechas antes de los españoles. (URUAPAN:2010)

Fray Juan de San Miguel llegó a Uruapan en 1531 encontrando en esta tierra familias otomíes, aztecas, náhuatl, chichimecas y tarascos, principalmente. (Ibid)

El organizó la ciudad en barrios. Estos barrios eran considerados de alguna manera como comunidades autónomas, con identidad y costumbres propias. Los barrios, siguiendo su disposición por parte norte y dando vuelta al pueblo según las manecillas del reloj: San Juan Bautista, San Miguel, San Francisco, La Magdalena, San Juan Evangelista, San Pedro y Santo Santiago. En el centro: Trinidad y los Reyes. (Hasta la fecha existen). En aquel entonces existía un poco más de mil fuegos (hogar por familia), contado cada uno con un promedio de cinco habitantes, en Uruapan existía alrededor de 4, 500 habitantes. (REA citado por URUAPAN:2010)

El 25 de Agosto de 1524 fue entregada en encomienda a Don Francisco de Villegas, quien abusaba de su poder, maltratando a los indígenas. (URUAPAN:2010)

Después fue evangelizado por los franciscanos, considerándose a Fray Juan de San Miguel fundador de la ciudad, por su obra urbanística iniciada en 1534. En 1540 se establece como República de Indios. Durante esta época, los ingresos eran generados por el cultivo de huertos frutales y el comercio. (Ibid)

Uruapan se componía de tres pueblos en 1754: San Francisco Jicalán, San Francisco Jucutacato y San Lorenzo. Además por las rancherías Tiamba, Carasa y San Marcos. (Ibid)

Consumada la independencia en 1821, la ciudad dejó el crecimiento económico que había tenido hasta la época de la reforma. En 1822 ya tiene

Ayuntamiento constitucional y en 1825 se constituye cabecera de partido y subdelegación. Uruapan se convierte en municipio por la Ley Territorial del 10 de diciembre de 1831 y el 28 de Noviembre de 1858 recibe el nombre de “Uruapan del Progreso”. (Ibid)

Terminada la Revolución Mexicana, la ciudad se ha mantenido en una relativa paz, lo que ha hecho que se desarrolle económicamente convirtiéndose en la segunda ciudad más importante del estado, tan solo atrás de la capital: Morelia. (Ibid)

### 1.5.2 Vías de acceso

Para poder ver las vías de acceso, en el cuadro 2 se especifica las distancias que existen entre algunos principales puntos a Uruapan:

CUADRO 2:

DISTANCIAS DE DIFERENTES PUNTOS DEL PAÍS A URUAPAN

<b>DE</b>	<b>A Uruapan</b>	<b>DE</b>	<b>A URUAPAN</b>
<b>Ciudad de México</b>	403 km	<b>Querétaro</b>	321 km
<b>Guadalajara</b>	320 km	<b>Lázaro Cárdenas</b>	210 km
<b>Zamora</b>	110 km	<b>Morelia</b>	102 km

Fuente: [www.hotelvictoriaupn.com.mx](http://www.hotelvictoriaupn.com.mx)

También es importante conocer las principales carreteras y autopistas que figuran como vías de acceso a Uruapan, las cuales son: (GOOGLE MAPS:2010)

- Autopista Morelia-Pátzcuaro-Uruapan
- Autopista Uruapan-Lázaro Cárdenas
- Carretera Uruapan- Zamora- Guadalajara
- Carretera Uruapan- Angahuan- Zacan- Los Reyes
- Carretera Uruapan- cuatro caminos
- Acceso Angahuan- volcán
- Acceso Los Reyes- Chorros del Varal
- Carretera Uruapan- Taretan- el Sabino
- Carretera federal no. 14 (pasando por Tingambato)
- Carretera federal no.15 (Desde Guadalajara pasando por Carapan)
- Carretera federal no. 55 (desde la ciudad de México)
- Carretera federal no. 43 (desde la ciudad de México)
- Carretera federal no. 37 (desde la ciudad de México o Guadalajara)
- Carretera federal no. 90 (desde Guadalajara)

La ciudad cuenta también con: (MICHOACÁN EL ALMA DE MÉXICO:2010)

- Aeropuerto LIC. Ignacio López Rayón: Se encuentra ubicado dentro de la ciudad y fue construido estratégicamente en el centro del estado de Michoacán. Conecta a la región de la Meseta Purépecha con la de Tierra Caliente, hacia la costa del Pacífico.
- Central de Autobuses de Uruapan

### 1.5.3 Atractivos turísticos de Uruapan

En la ciudad de Uruapan encontramos: (URUAPAN:2010)

- El parque Nacional Eduardo Ruiz: Esta ubicado dentro de la ciudad de Uruapan, y en el nace el Río Cupatitzio.
- Cascada de la Tzararacua
- La Huatápera: Ubicada en el centro de la ciudad, era usada por los franciscanos como hospital, centro de reunión, o albergue para los que llegaban.
- La fábrica de San Pedro, construida a finales del siglo XIX.
- La casa más angosta del mundo: están en la calle Carrillo Puerto no. 50-C
- Mercado de Artesanías: entre las calles Corregidora y Vasco de Quiroga, frente al parque Nacional.
- Plaza de los Mártires: En el centro de la ciudad, construida en el año de 1893 para rendir homenaje a los mártires de Uruapan.
- Mercado de Antojitos: En el centro de la ciudad, donde se puede encontrar los principales platillos de la ciudad.
- Criadero Cocodrilario: En la comunidad de Sabino, a 17 km sur de la ciudad.
- Capillas de los siete barrios

También se encuentran los siguientes lugares cerca a Uruapan que son de interés turístico por la belleza e historia que poseen, estos son: (GUÍA TURÍSTICA DE MÉXICO:2010)

- San Juan Nuevo: a 10 km de Uruapan, fundado por la erupción del volcán.
- Quiroga
- Angahuan
- Lago de Camecuaro
- Balneario Hacienda Caracha
- Los Azufres
- Balneario de Aguas Termales: en Huandacareo, Angamacutiro, Araró, Cointzio, Zinapécuaro.
- Tingambato: Visita a las Ruinas
- Lago de Zirahuén
- Geiser Ixtlan de los hervores
- Presa Santa Catarina: en Caltzontzin
- Santa Clara del Cobre
- Volcán Parícutín: Entre San Juan Parangaricutiro y Angahuan
- Zamora
- Morelia
- Grutas de Tziranda: Cerca de la ciudad de Hidalgo
- Patzcuaro y la isla de Janitzio
- Paracho: Capital Mundial de la guitarra
- Lago en el Volcán de los espinos: cerca de Zacapú
- Mariposa Monarca: cerca de la ciudad de Hidalgo
- Iglesias del siglo XVI
- Choros del Varal: Los Reyes

“Hemos revisado los aspectos básicos que se manejan en el mundo de la administración así como en la industria del hospedaje, los cuales nos han dado una visión más amplia y clara de lo que significa la creación de un hotel. En el siguiente capítulo destacaremos las partes que conforman un proyecto de inversión, para que en conjunto con lo ya descrito se pueda conformar el caso práctico.”

## **CAPÍTULO II**

### **PROYECTO DE INVERSIÓN**

En este capítulo se definirá y describirá el contenido y forma de realización de un proyecto de inversión. Dentro de este se desglosará cada una de sus partes, las cuáles son: estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero; con el fin de tener una pauta para la realización del caso práctico.

#### **2.1 GENERALIDADES**

El proyecto de inversión es necesario para que los inversionistas o empresarios conozcan con anticipación como se comportará el negocio en el momento de iniciar operaciones.

Sumado con una reducción importante en la incertidumbre al momento de realizar la inversión, se convierte en una herramienta que no podemos pasar por alto, al contrario, se debe conocer y manejar de manera cuidadosa y meticulosa.

##### **2.1.1 Concepto de proyecto de inversión**

Para conocer de una forma detallada lo que involucra, primero entendemos por proyecto: “Conjunto de datos, cálculos y dibujos articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuanto ha de costar una obra o tarea. Esta información se somete a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo” (HUERTA citado por HERNÁNDEZ 2005:3)

Para la Organización de las Naciones Unidas “El proyecto es un conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos (llamados también insumos) a un centro o unidad productora donde serán transformados en bienes o servicios”. (ONU citado por CORTAZAR 1993:11)

Por otro lado, inversión es hacer que los recursos se empleen de manera adecuada, para a futuro obtener más y mejores resultados que lo usado originalmente.

Podemos decir que inversión “Es el conjunto de recursos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad” (HERNÁNDEZ 2005:3)

En conclusión tenemos que un proyecto de inversión: “Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable.” Siendo crucial al momento de tomar una decisión en el momento de una inversión.

### **2.1.2 Tipos de proyectos de inversión**

Se pueden clasificar de varias formas, la que aparece en el siguiente cuadro es de manera general, en base al destino de los recursos y los beneficios de los mismos.

### CUADRO 3

#### TIPOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:

Sector económico	Del proyecto			
	Características	Actividad	Resultado	Ejemplos
1°	Productivos	Agrícola	Tangible	Explotación de un huerto de nogal
	Infraestructura	Transformación	Intangible	Semillas mejoradas Fábrica de derivados
2°	Productivos	Industrial	Tangible	Fábrica de herramientas
	Infraestructura	Transformación		Producción de asfaltos
3°	Servicios	Servicios	Tangibles	Sistema de transporte colectivo
	Infraestructura	Social	Intangibles	Autopista cursos de alto nivel

Fuente: Cortazar 1993:21

Abraham Hernández nos da a conocer otra clasificación, de acuerdo al sector que van dirigidos, su naturaleza y bienes y servicios.

- Sector al que van dirigidos:
  - Agropecuarios: Sector primario, no ocupan proceso de transformación. Dentro de este encontramos a los frutícolas, caprinos.
  - Industriales: Sector secundario. Aquí existe la transformación de los productos. Como ejemplo esta la industria del calzado.
  - De servicios: Sector terciario. Podemos notar la educación, transportes, entre otros.
  
- Su naturaleza:
  - Dependientes: Proyectos que esta relacionados, lo que significa que aceptando uno, los demás también.
  - Independientes: Dos o más proyectos tomados de forma individual, sin afectar esta decisión a los demás proyectos.
  - Mutuamente excluyentes: Se analizan varios proyectos, y al momento de seleccionar uno, los demás quedan descartados.
  
- Por bienes y servicios
  - Bienes: Como ejemplo tenemos los agrícolas, forestales, industriales.
  - Servicios: Tales como infraestructura física (aeropuertos), infraestructura social (educación), transporte.

### **2.1.3 Niveles y etapas principales del proyecto de inversión**

Los niveles de los proyectos de inversión, es como estos van avanzando. Son los siguientes tres. (HERNÁNDEZ 2005:6)

- Estudio general de gran visión

Se identifica que es lo que se quiere hacer (objetivo) para ir puliendo detalles.

En esta parte se habla con los inversionistas para conocer el impacto que va a tener en el ambiente.

Se realiza una visita al lugar donde se va establecer la empresa. En esta parte se pretende conocer todos los factores que intervienen tanto físicos (vías de comunicación, terreno, etc.) como sociales.

- Estudio preliminar (estudio previo de factibilidad)

Obtener información sobre el proyecto. Aún no se realizan investigaciones de campo. Los aspectos a considerar y analizar en este nivel son:

- Antecedentes del proyecto: Que dio origen al proyecto.
- Aspectos de mercado: Variables económicas.
- Aspectos técnicos: Equipo y tecnologías a implementar en el proyecto haciendo innovaciones.
- Aspectos financieros: Se cuantifica la fuente de ingresos y egresos.
- Evaluación del proyecto: Se analiza todo; condiciones externas, indicadores financieros y económicos.

- Proyecto definitivo (estudio de factibilidad)

Se elabora el documento, el proyecto, estableciendo los elementos cuantificables para tomar las decisiones considerando:

- Estudio de Mercado: Estudio de la oferta y la demanda, junto con las muestras, entrevistas y cuestionarios.

- Estudio de disponibilidad de insumos: Condiciones y organización de la producción y su destino.
- Localización y tamaño: Dónde se va ubicar el proyecto. Se analizan varios lugares.
- Ingeniería del proyecto: Elementos del diseño y las especificaciones.
- Inversión y financiamiento: El financiamiento del proyecto, sus condiciones y como se van a cubrir esas deudas.
- Proyecciones financieras: Realización de estados financieros, como lo son: estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos, balance general y flujo de efectivo.
- Evaluación financiera: Análisis de rentabilidad del proyecto de inversión.
- Evaluación socioeconómica: Como va impactar el proyecto en la sociedad.
- Organización del proyecto: La forma de organización y administración de la empresa, tomando en cuenta su organigrama.

Las etapas de un proyecto de inversión son: (HERNÁNDEZ 2005:7)

- Estudios preliminares: Sirven como base para investigar el proyecto. Se limita la idea y tamaño de la inversión.
- Anteproyecto (Estudio previo de factibilidad): De manera detallada se comprueba información por medio de estadísticas, (ejemplo: la competencia). Se precisan los elementos y formas que tiene la inversión que se va a llevar a cabo.

- Estudio de factibilidad: Se dan alternativas de solución a los problemas del proyecto. Se hace un documento con el análisis de mercado, de ingeniería, económicos, financieros y el plan de ejecución. Estableciendo elementos cuantitativos y cualitativos del proyecto.
- Montaje y ejecución: Elaboración de plan de actividades y tiempos para realizar las operaciones.
- Funcionamiento normal: Aquí entra la implantación del proyecto y la capacitación del personal, mantenimiento, venta, fuentes de financiamiento.
- Limitación de los proyectos: Podemos tener limitantes en cuanto a la infraestructura, tecnología, ecología, ambientación social, económicas, políticas de desarrollo, materia prima, cambios en el uso de suelo y permisos de construcción.

## **2.2 OBJETIVOS Y METAS**

El primer paso para empezar a elaborar un proyecto de inversión, es definir el rumbo que va a tomar, cuanto abarca y que es lo que busca lograr al realizarse. Para esto, se plantean objetivos y metas. Esto es el punto de partida de la planeación.

### **2.2.1 Concepto de Objetivo**

Es un enunciado que esta por escrito, el cual marca los resultados que deben alcanzarse en un periodo determinado de tiempo. Sus principales características: debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. (CHIAVENATO 2006:198)

Sencillamente, “Es un estado futuro esperado que se intenta hacer realidad” (RUSSELL citado por CHIAVENATO 2005:257)

### **2.2.2 Importancia de los objetivos**

Recordando que un proyecto de inversión busca establecer una nueva empresa, los objetivos son importantes porque: (CHIAVENATO 2006:199)

- Proporcionan una directriz
- Permiten el trabajo en equipo y eliminan tendencias egocéntricas.
- Nos ayudan a evaluar planes y evitar errores
- Mejoran las posibilidades de previsión del futuro. Entonces ya no están guiadas por el destino.
- En caso de ser escasos los recursos, los objetivos ayudan a distribuirlos de manera adecuada y óptima.

Ayuda a tomar la decisión de poner o no en marcha el proyecto, así como nos guía durante la planeación y ejecución de todo el proyecto.

### **2.2.3 Tipos de objetivos**

Agustín Reyes Ponce, en su libro llamado Administración Moderna, propone la siguiente clasificación (menciono solo la que interesa en relación a los proyectos de inversión):

- Objetivos generales y particulares: El general es más amplio en relación con otros que están subordinados a él. Sirve como medio para conseguir el objetivo más amplio. Por ejemplo: Los del área de producción en relación a la empresa.

- **Objetivos estratégicos, técnicos y operativos:** Los primeros corresponden a los más altos niveles de la organización, que atienden problemas generales de la misma (Qué ha de hacerse). Los operativos es en niveles inferiores y adaptan los objetivos estratégicos a situaciones en particular. Y por último, los técnicos se fijan en niveles intermedios, y sirven como enlace entre los dos anteriores. Dicen el cómo debe hacerse para alcanzar objetivos generales.
- **Objetivos a corto, mediano y largo plazo:** A corto plazo son los que comprenden un año como máximo; mediano plazo los superiores a un año hasta cinco; y a largo plazo los que se esperan a más de cinco años. Cabe mencionar que aunque los objetivos generales suelen ser a largo plazo, no se debe confundir esta clasificación con la anterior, ya que pueden existir objetivos generales a cumplir en corto plazo.

#### **2.2.4 Concepto de meta**

La meta suele confundirse con objetivos operacionales; sin embargo las metas son objetivos por alcanzar a corto plazo en cada órgano. Algunos ejemplos son la producción mensual, la facturación mensual. (CHIAVENATO 2006:145)

Las metas son más precisas y representan niveles ideales de acción. Estas pueden representarse en cifras exactas de costo, calidad, tiempo; o estar en términos generales. (REYES 2003:189)

#### **2.2.5 Importancia de las metas**

Su importancia radica en que al tener ya el camino trazado, nos ayudan alcanzar resultados óptimos. La calidad de las metas asegura que se haga bien el

plan en cada una de sus fases, teniendo un límite para su realización y aclarando como se usan los recursos y su eficiencia. (REYES 2003:189)

## **2.3 ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.3.1 Concepto de estudio de mercado**

“Función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información, una información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing... Especifica la información requerida para abordar estos aspectos; diseña el método de recopilarla... analiza los resultados; y comunica los descubrimientos y sus implicaciones” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION citado por GATES 2005:6)

El estudio de mercado identifica cuales son las necesidades de un grupo de personas (segmento) para probar que existe la demanda del mismo.

### **2.3.2 Objetivo del estudio de mercado**

El estudio de mercado busca primordialmente: (IPN 2006:16)

- Definir el tamaño total del mercado
- Estimar el volumen o cantidad que se va a comercializar del bien o servicio
- Definir el segmento de mercado al cual se va a dedicar la empresa
- Identificar la competencia (directa e indirecta)

### **2.3.3 Elementos del estudio de mercado**

El estudio de mercado se forma de la demanda y la oferta.

### **2.3.3.1 Análisis de la demanda**

La demanda son las diferentes cantidades que se pueden comprar en precios distintos en un tiempo determinado. (HERNÁNDEZ 2005:21)

Este análisis depende de varios factores, los cuáles son: (Ibid:21)

- Del precio del bien o servicio: Cuando el precio del bien o servicio aumenta, la cantidad demandada disminuye y viceversa.
- El precio de los bienes sustitutos: Un bien es sustituto de otro, cuando al aumentar el precio de uno la cantidad demandada aumenta.
- Ingreso de los consumidores: Aumentando el ingreso de los consumidores aumenta la cantidad demandada, y viceversa.
- Gustos y preferencias: Aumentando los gustos y preferencias aumenta la demanda, y aumentando la demanda, aumentan los gustos y preferencias.

### **2.3.3.2 Análisis de la oferta**

La oferta son las empresas similares a la que se va crear y sus beneficios, es decir: “La cantidad de bienes o servicios que están dispuestos a ofrecer (vender) distintos precios en un momento determinado.” (HERNÁNDEZ 2005:23)

Sus determinantes son:

- El precio del bien en cuestión: Cuando el precio va aumentando, la cantidad que se ofrece es mayor; solo será menor si el precio disminuye. Precio y cantidad reaccionan de manera directa. El precio se determina por el costo de la materia prima, los intereses que se pagan por el uso de capital, suelos y

salarios que paga la empresa, los dividendos a la organización, impuestos, publicidad y el precio a que se vende por otros productores. Esto lo convierte en competitivo en calidad como en precio.

- Tecnología: Perfeccionando la tecnología aumenta la producción.
- Oferta de los insumos: Dependiendo de cuanto exista, limita la cantidad que pueda ofrecerse.
- Condiciones meteorológicas: Existen algunos productos que solo se producen en cierto ambiente y características.

### **2.3.3.3 Fuentes de información**

Existen diversos medios de los cuales nos podemos valer de información. Generalmente se clasifica en dos; primarias y secundarias. (HERNÁNDEZ 2005:22)

Las fuentes primarias son en la que el investigador obtiene la información de primera mano y su finalidad es propia de la investigación. Esta nos sirve para conocer el número de clientes potenciales, en dónde compran, cuáles son sus preferencias, la ubicación geográfica, motivación de la compra, los usos del producto, hábitos de compra y características de los clientes. (Ibid:22)

Las fuentes secundarias es cuando la información se obtiene de algún medio como lo son las revistas, televisión, videos, internet, periódicos, cámaras de comercio. Nos ayuda a proyectar datos tales como la demanda futura. (Ibid:22)

Seleccionando las fuentes usamos técnicas de recolección como lo es la observación (a través de nuestros sentidos), entrevistas y aplicación de cuestionarios. (Ibid:22)

### **2.3.4 Determinación de la muestra**

La muestra es un subgrupo de todos los miembros de una población de interés. Esto es porque debe ser representativa de la población para poder obtener información válida. (GATES 2005:378)

#### **2.3.4.1 Métodos de muestreo**

Existen dos grupos principales, las muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. (GATES 2005:362)

Las muestras probabilísticas se selecciona haciendo que cada elemento de la población tenga una probabilidad no cero conocida de ser seleccionada, es decir, todos los individuos tienen la misma probabilidad de formar parte del estudio. (Ibid:362)

En el muestro probabilístico los métodos más utilizados son: aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado y aleatorio conglomerado. (Ibid:363)

- Aleatorio simple: Se enumeran todos los individuos de la población en lista. Después con una tabla de números aleatorios se seleccionan elementos específicos y así se forma la muestra. (Ibid:367)
- Aleatorio sistemático: Es similar al anterior, se enumeran los individuos; pero no se eligen con una tabla, sino se selecciona uno de cada cierto número de sujetos. Ese número se denomina “intervalo de salto” y se calcula dividiendo el tamaño de la población, entre el tamaño de la muestra. (Ibid:367)

- Aleatorio estratificado: Se divide la población en subgrupos o estratos (edad, sexo, situación económica, etc.) que tienen alguna característica en común; e interesa mantener estos estratos en la muestra, para que mantenga la misma composición de la población. Para seleccionar los sujetos en cada subgrupo se hace de forma aleatoria. (Ibid:369)
- Muestra de grupo: Se usa cuando se tiene una población grande, dispersa, y no se dispone de algún listado como las anteriores. En lugar de seleccionar sujetos, se eligen grupos o conglomerados. A diferencia del aleatorio estratificado, estos ya están agrupados de forma natural. Después selecciona de manera aleatoria las “unidades de segunda etapa”, a partir de unidades primarias. Como primero seleccionar un estado, después una ciudad, de esa ciudad zonas escolares, de esas zonas escuelas.(Ibid:370)

Las muestras no probabilísticas son en la que no todos los sujetos tienen la probabilidad de formar parte del estudio. (Ibid:362)

Los métodos no probabilísticos más utilizados son: muestras de conveniencia, muestras de criterio, muestras de cuota y muestras de bola de nieve. (Ibid:373)

- Muestras de conveniencia: Los investigadores eligen personas a las que se puede tener acceso fácilmente. Como lo es el personal de la empresa. (Ibid:373)
- Muestras de criterio: Los investigadores deciden, basando en su criterio y conocimiento que tienen de la población, que elementos entraran a formar

parte del estudio. Es importante definir con claridad los criterios de inclusión y exclusión. (Ibid:373)

- Muestreo de cuota: Consiste en seleccionar la muestra considerando una serie de características específicas presentes en la población, por lo que la muestra habrá que tenerlas en la misma proporción. Las cuotas se establecen a partir de variantes consideradas relevantes como grupos de edad, género. (Ibid:375)
- Muestras de bola de nieve: Se utilizan cuando la población es difícil de identificar o cuando es complicado acceder a ella. Se va seleccionando los individuos a partir de un solo elemento o de un grupo reducido, que va conduciendo a otros individuos que reúnen las características de estudio; estos a su vez conducen a otros y así se van obteniendo los individuos necesarios. (Ibid:375)

#### **2.3.4.2 Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario determinar la media de la población. Cabe señalar que la muestra debe ser un número entero, si obtenemos una fracción, esta se debe redondear al número entero más cercano. (HERNÁNDEZ 2005:28)

Cuando se conozca la desviación estándar se hace el cálculo de la siguiente forma: (HERNÁNDEZ 2005:29)

Calculo del tamaño de la muestra (n)

$$n = \frac{Z^2 \delta^2}{E^2}$$

Donde:

- n = Al tamaño mínimo de la muestra
- Z = Al valor utilizado para el grado de confianza que se requiera
- $\delta$  = A la desviación estándar de la población o su estimación (S).
- E = Al factor de error más o menos permitido.

En problemas que tengan que ver con proporciones, como “Estudiar la proporción de todos los adultos que han comprado algo a través de internet durante los últimos 90 días”, la fórmula a usar sería la siguiente: (GATES 2005:398)

$$n = \frac{Z^2(P(1 - P))}{E^2}$$

Donde:

- n = Al tamaño mínimo de la muestra
- Z = Al valor utilizado para el grado de confianza que se requiera
- P = Proporciones obtenidas de estudios anteriores (%)
- E = Al factor de error más o menos permitido.

### **2.3.5 Sistemas de comercialización**

La comercialización es como va a llegar el bien a los centros de consumo. Debe colocarse el bien en el tiempo y lugar adecuado al consumidor. (HERNÁNDEZ 2005:24)

Para esto se recurre a los siguientes canales de distribución: (Ibid:24)

- Producto-consumidor: El consumidor compra directamente en la empresa.
- Productor- minorista- consumidor: Existe un intermediario.
- Productor- mayorista- minorista- consumidor: Son dos los intermediarios (mayorista y minorista).
- Productor- agente- mayorista- minorista- consumidor: Funciona cuando las empresas productoras están lejos de los centros de consumo y se valen de agentes que dan a conocer su producto.

### **2.4 ESTUDIO TÉCNICO**

Se debe en esta parte definir y especificar las operaciones así como el equipamiento para generar y entregar su producto o servicio. Se debe considerar las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humanos, entre otros. (IPN 2006:20)

Y se describe el modo de cómo se obtendrá las instalaciones productivas y como será reclutado el personal. (IPN 2006:20)

### **2.4.1 Objetivos del estudio técnico**

Nos ayuda a identificar los aspectos fijos y variables que componen el sistema, para hacer productiva la instalación. Para esto, se deben tomar en cuenta las características del producto o servicio, el programa de producción (maquinaria necesaria, dimensiones de la planta, distribución del área), descripción del proceso de producción (cálculo de costos por etapa y distribución de la maquinaria), requerimientos de insumos y mano de obra; y los cronogramas de construcción e inversiones. (HERNÁNDEZ 2005:38)

El estudio técnico nos permite conocer: (Ibid:38)

- El volumen de insumos que se requiere para elaborar determinada cantidad de producto.
- La maquinaria requerida. En la implantación del proceso de producción se distribuye la maquinaria en la planta. Se determinan los costos.
- Costo de la construcción de acuerdo con la distribución de la maquinaria
- Planos de la construcción.
- Representación gráfica del proceso de producción y descripción de cada fase del proceso.
- Esto ayuda para elaborar las cédulas de costos, gastos e ingresos; determinando así la inversión del proyecto.

## 2.4.2 Ubicación de la empresa

Una buena elección de la ubicación será aquella que nos permita estar cerca de los mercados de consumo, de la materia prima, de la mano de obra, etc. (HERNÁNDEZ 2005:33)

Es importante aclarar la ubicación exacta, para que las personas interesadas en el proyecto relacionen las condiciones específicas de la zona, se recomienda ilustrar la ubicación con el plano de la República señalando el estado donde está la empresa, plano del estado señalando el municipio, plano del municipio señalando el lugar, y el croquis de localización (calles, avenidas, edificios conocidos). (HERNÁNDEZ 2005:35)

Algunos puntos que se deben resolver en esta parte son: (IPN 2006:21)

- Posición exacta del negocio
- Requerimientos de espacio y equipo
- Tipo de espacio es; oficina, industria o una combinación.
- Ventajas de la ubicación, como son: acceso fácil, bajo costo, cercanía a negocios similares, mano de obra accesible, etc.
- Bosquejo (layout) de las instalaciones
- Si se tiene considerado espacio para futuras ampliaciones y mejoras.

### **2.4.3 Maquinaria y equipo**

Para conocer mejor el funcionamiento de la empresa, y el cómo se va a producir el bien o servicio, responder a lo siguiente sobre la maquinaria y equipo es de suma importancia: (IPN 2006:21)

- Qué tipo de maquinaria y equipo se va a utilizar
- Costo de cada uno
- Si se va a necesitar alguna inversión especial en local, planta o maquinaria
- El equipo y maquinaria es propiedad de la empresa o será alquilado
- Proveedores del equipo y maquinaria

### **2.4.4 Organización y administración**

La organización es “La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. En otras palabras es estructurar y especificar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. (REYES citado por ABRAHAM 2005:53)

#### **2.4.4.1 Organigrama**

La organización se apoya de los organigramas, estos son la representación de la empresa de forma gráfica; mostrando elementos del grupo y sus relaciones respectivas. (Ibid:54)

En él se muestran los principales puestos, canales de comunicación, instrumentos especiales de coordinación (comités), y se fijan los niveles jerárquicos y las principales unidades de organización. (Ibid:54)

#### **2.4.4.2 Análisis de puestos**

“Esta técnica consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática”. Se forma de la descripción de puestos y la especificación del puesto. (REYES 2003:313)

La descripción de puestos dice exactamente lo que debe hacer cada individuo en la organización y la manera en que se debe realizar para lograr los objetivos de la misma. Debe aclarar las características de la persona idónea para desempeñar un trabajo. (HERNÁNDEZ 2005:55)

Se busca contar con una descripción de la estructura de la organización actual; reflejando el alcance, objetivos, autoridad y responsabilidad de cada puesto y como es su relación con otros. Sirve de guía para el desarrollo personal de cada miembro y la evaluación del mismo. Debe ser una explicación precisa de cada puesto, para conocer quién hace el trabajo, su relación con otros, forma y momento de realizar las funciones. (Ibid:55)

En la especificación de puestos se anotan los requisitos para quien ocupe el puesto. Son generalmente cuatro puntos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen a su vez en conocimientos, experiencia. (REYES 2003:314)

Finalizando, se presenta una idea de cómo puede estar estructurado un análisis de puestos, tal y como lo da a conocer Agustín Reyes Ponce en su libro “Administración Moderna”.

## 1. Descripción

- a. Título
- b. Jerarquía
- c. Tramo de control (directo e indirecto). Quienes reportan a él y puestos que quedan bajo su vigilancia.
- d. Relaciones (Internas y externas)
- e. Función básica (Definición o resumen de deberes)
- f. Responsabilidades específicas
- g. Actividades principales que debe realizar, con los tiempos aproximados que le ocupan.
- h. Principales resultados que se espera logrará.
- i. Fecha

## 2. Especificación

- a. Conocimientos necesarios
- b. Experiencia (fuera y dentro de la empresa)
- c. Autoridad
  - i. Amplitud (la que ejerce directa e indirectamente)
  - ii. Cantidad de decisiones (constantes, frecuentes o eventuales)
  - iii. Límites de su autoridad
  - iv. Tipos de autoridad (lineal, funcional, staff, matricial, etc.)

- d. Creatividad o iniciativa
- e. Acceso a datos confidenciales
- f. Rasgos de personalidad requeridos
  - i. Edad
  - ii. Sexo
  - iii. Características de inteligencia, personalidad, temperamento, etc.

#### **2.4.5 Marco Legal**

Esta es la forma de organización jurídica de la empresa. Su fundamento legal se encuentra en la Ley General de Sociedades Mercantiles promulgada el 28 de julio de 1934. Con respecto a la personalidad jurídica, las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio tienen una personalidad distinta que los socios. Las sociedades inscritas ante otros terceros (sociedades irregulares) consten o no en escritura pública, tendrán personalidad jurídica. (HERNÁNDEZ 2005:50)

De acuerdo al artículo sexto de la Ley General de Sociedad Mercantiles, la escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

I.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;

II.- El objeto de la sociedad;

III.- Su razón social o denominación;

IV.- Su duración;

V.- El importe del capital social;

VI.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresara indicándose el mínimo que se fije;

VII.- El domicilio de la sociedad;

VIII.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;

IX.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;

X.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;

XI.- El importe del fondo de reserva;

XII.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y

XIII.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

“Todos los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.” Así termina el artículo sexto de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Dentro de las ventajas para el constituir una sociedad en el proyecto de inversión, conforme lo marca Abraham Hernández Hernández, encontramos:

- Representación de la sociedad; la cual corresponderá a un administrador o administradores.
- Responsabilidad de socios; cuando este dentro de la sociedad y en caso de separarse, hasta el momento de su separación.
- Resultado de la sociedad. La distribución de las utilidades, podrán hacerse después que hayan sido aprobadas por la asamblea constitutiva.
- Las obligaciones tributarias y los derechos fiscales se hace más sencillas por las leyes que regulan las sociedades.

## **2.5 ESTUDIO FINANCIERO**

En este apartado, se busca conocer cuando debe ser la inversión o el financiamiento necesario para la empresa, ingresos, gastos y costos, punto de equilibrio y entre otros aspectos que son necesarios para conocer la factibilidad en materia económica del negocio. (IPN 2006:24)

### **2.5.1 Estados financieros**

La información debe ser presentada en reportes contablemente aceptados, para que los interesados la puedan analizar fácilmente. Básicamente, se usan tres tipos de estados financieros: estado de resultados, estado de flujo de efectivo y balance general, estos son de manera proyectada (presupuestada). (IPN 2006:25)

Los conceptos básicos para entender esos estados son: activo, pasivo, capital, ingreso y gasto; los cuales son conceptualizados por Gerardo Guajardo de la siguiente manera:

- Activo: Es el recurso económico de la empresa, que se va a utilizar para que de rendimientos en un futuro. Su valor es determinado por el costo del bien, sumado de todas las erogaciones que fueron necesarias para su traslado, instalación y puesta en marcha. Dentro de esta cuenta tenemos como ejemplos el efectivo de la empresa, mercancía, instalaciones, terreno y mobiliario.
- Pasivo: Es lo que la empresa le debe a otras empresas (acreedores). Ellos tienen derecho sobre los activos de la empresa y al último los inversionistas. Como ejemplos tenemos cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar y préstamos bancarios.
- Capital: Es lo que dan los dueños (accionistas). La diferencia entre el total del activo y el total de pasivos es el capital. Este puede aumentar de dos formas, por aportaciones en efectivo y por utilidades retenidas provenientes del negocio; y disminuir de dos formas, por retiro en efectivo por parte de los accionistas o por pérdidas del negocio.
- Ingresos: Lo que recibe la empresa por la venta de un servicio o los productos, sin importar si fue en efectivo o a crédito. Un ejemplo de la una cuenta de ingresos es cuentas por cobrar.

- Gastos: Son los activos que se han usado o consumido en las operaciones del negocio para conseguir sus objetivos. Estos disminuyen el capital del negocio. Como ejemplo esta: sueldos y salarios que se pagan, la renta del local, pago de servicios públicos (luz, agua, teléfono, etc.), entre otras.

#### **2.5.1.1 Estado de resultados**

En este estado se plasma como es que los ingresos contables superan a los gastos contables. Por eso es que se llama estado de resultados, porque lo que queda así se le llama. En este estado aparecen los ingresos y gastos, la diferencia de estos nos dejan ver la utilidad o pérdida que tiene la empresa (la primera es positiva y la segunda negativa). (GUAJARDO, 2006:51).

Como se mencionó el estado de resultados tiene tres partes; ingresos, gastos y resultado final. En los ingresos aparecen las ventas o los que ingresa por prestar algún servicio; en los gastos están los de operación; que pueden ser de venta (erogaciones relacionadas directamente con el negocio), de administración (gastos para llevar el control de la operación del negocio), y financieros (intereses que se erogan por créditos). Así es como se obtiene el resultado que puede ser utilidad o pérdida. Esta información sirve para evaluar la rentabilidad de la empresa. (Ibid:153)

Es importante notar que un estado de resultados de una empresa de servicios es diferente a una empresa comercial. En el de servicios, en los ingresos se especifican que son por servicios; no existe la cuenta de costo de ventas (porque no vende ningún producto), ni la de compras por la misma razón. Por lo tanto no existe la cuenta de inventario. (Ibid:224)

### **2.5.1.2 Balance general**

Este balance sirve para tomar decisiones en cuanto a inversión y el financiamiento de la empresa. En este se muestra el activo, pasivo y el capital. El total del activo es igual a la suma del total del pasivo y total del capital contable. (GUAJARDO, 2006:53)

El concepto de activo se divide en activo circulante, activo no circulante. El primero son los activos de los cuales se esperan obtener beneficios económicos en las operaciones normales de la empresa, o que se pueden convertir en efectivo en menos de un año, ejemplos: efectivo, bancos, cuentas y documentos por cobrar. El activo no circulante son los que se convierten en efectivo en plazos mayor a un año tales como el terreno, edificio, equipo de transporte. (Ibid:54)

El pasivo se divide en pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo. En la primera clasificación son las obligaciones cuyo vencimiento es menor al año, ejemplos: proveedores, préstamos bancarios menores a un año, impuestos por pagar. El pasivo a largo plazo son las obligaciones que vencen en periodo mayor a un año, como: documentos por pagar a largo plazo, préstamos bancarios a largo plazo. (Ibid:54)

Y por último, el capital contable también tiene dos clasificaciones. La primera, capital contribuido, se indican las aportaciones de dueños y accionistas, como ejemplos: capital social, aportaciones para aumentos de capital, donaciones. La segunda se llama capital ganado, y se forma del resultado de las operaciones

normales de la empresa; ejemplos: utilidades retenidas, pérdidas acumuladas. (Ibid:54)

### **2.5.1.3 Estado de flujo de efectivo**

En este muestra las entradas y salidas en efectivo que tiene la empresa durante un periodo determinado. Sirve para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de dinero. (IPN 2006:25)

Estas entradas y salidas pueden ser de tres áreas principalmente: de operación, de inversión y de financiamiento. En el área de operación son los movimientos del efectivo relacionados directamente con el giro de la empresa, es decir, la prestación de los servicios, producción y comercialización de productos. Entre estos movimientos se encuentran, las ventas al contado, compras al contado, cobro de ventas, pago de gastos, pago a proveedores por mercancía, pago de impuestos. (GUAJARDO, 2006:290)

Los relacionados con la inversión son los que tienen que ver con la compraventa de activos de largo plazo que hayan originado una entrada o salida de efectivo. Algunos ejemplos son: la compra y venta de inmuebles, maquinaria, equipo; adquisición de acciones de otras empresas, préstamos otorgados por la empresa a terceras personas. (Ibid:290)

Los de financiamiento son los generados por actividades de esta naturaleza. Tal es el caso de créditos recibidos a corto y largo plazo (diferentes a la operación del negocio), pagos de intereses, aportaciones de accionistas. (Ibid:290)

## 2.5.2 Evaluación económica

La evaluación económica, desde el punto de vista de la inversión, se encarga de comparar los beneficios futuros que generará el proyecto con la inversión hecha. Tiene como objetivo medir la rentabilidad del proyecto en base a los beneficios que genera, y la inversión realizada en función del tiempo; esto se entiende mejor en la siguiente fórmula: (HINOJOSA 2000:373)

$$\text{Rendimiento económico} = \frac{\text{Beneficios económicos}}{\text{Inversión ejercida}}$$

Los métodos usados son a través de comparaciones. (HINOJOSA 2000:373)

### 2.5.2.1 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

“Tiempo necesario para que los beneficios netos el proyecto, amorticen el capital invertido, o sea, se utiliza para conocer en cuanto tiempo una inversión genera recursos suficientes para igualar el monto de dicha inversión” (HERNÁNDEZ 2001:160)

Expresado en fórmula, es lo siguiente: (Ibid:160)

$$PRI = N - 1 \left( \frac{(FA)n - 1}{(F)n} \right)$$

Donde:

- PRI = Periodo de recuperación de la inversión
- (FA)n-1 = Flujo de efectivo acumulado en el año previo a “n”
- N = Año en el que el flujo acumulado cambia de signo

- $(F)_n$  = Flujo neto de efectivo en el año “n”

Las ventajas de este método es que sus resultados son fáciles de interpretar, un criterio adicional para seleccionar entre varias opciones y es útil cuando lo importante de un proyecto es el tiempo de recuperación. (Ibid:162)

En sus desventajas encontramos que si el tiempo de recuperación se desea corto, se rechaza el proyecto, no considera los flujos de efectivo después de la amortización y no toma en cuenta la rentabilidad de la inversión. (Ibid:162)

### **2.5.2.2 Rentabilidad sobre la inversión (RSI)**

“Se basa en la comparación de flujos de efectivo de cualquier periodo con la inversión inicial” (HINOJOSA 2000:379)

En este caso, se acepta si la RSI es mayor que la tasa de rendimiento mínima aceptable, o en caso de ser proyectos mutuamente excluyentes, se elige el que tenga RSI mayor. (Ibid:379)

La fórmula es: (Ibid:381)

$$RSI = \frac{\text{Suma de los flujos de efectivo neto}}{\text{Número de años}}$$

Su ventajas es que es un método fácil y simple de entender, además que en empresas que no tienen gran capacidad financiera y obtienen un RSI bajo, pueden tener problemas de liquidez, así que esta herramienta se vuelve muy útil. (Ibid:380)

Dentro de sus desventajas es que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, cada año tiene rentabilidad distinta, entonces seleccionar alguna es difícil y no hay un modelo de comparación para notar si realmente es o no rentable. (Ibid:380)

### 2.5.2.3 Valor Presente Neto (VPN)

“Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial, cuando esta equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto se aceptado”. (COSS 1997:61)

Se acepta y se dice que es rentable si  $VPN \geq 0$ ; y si rechaza si  $VPN < 0$ . (HINOJOSA 2000:383)

Se expresa de la siguiente forma: (COSS 1997:61)

$$VPN = S_0 \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

- VPN = Valor presente neto
- $S_0$  = Inversión inicial
- $S_t$  = Flujo de efectivo neto del periodo t
- N = Número de periodos de vida del proyecto
- i = Tasa de recuperación mínima atractiva

En sus ventajas esta que considera el valor del dinero en el tiempo y la tasa de rendimiento mínima que exigen los inversionistas. (HINOJOSA 2000:383)

Entre sus desventajas esta la elección de la tasa mínima de rendimiento y que es constante a lo largo del cálculo del VPN. (Ibid:384)

#### **2.5.2.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

“Representa el porcentaje o la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de un inversión. El saldo no recuperado de una inversión en cualquier punto del tiempo de la vida del proyecto, puede ser visto como la porción de la inversión original que aún permanece sin recuperar en ese tiempo.” (COSS 1997:74)

Puede definirse como la tasa de interés efectiva que se obtiene por una inversión. También como la tasa de descuento cuando el valor presente neto de los flujos de efectivos se hace cero. (HINOJOSA 2000:390)

Consiste en determinar cuál es la tasa de descuento para la que el valor presente neto de los flujos es igual a cero, por lo que hay que despejar (i) de la fórmula: (Ibid:391)

$$VPN = C_0 + C_1(1 + i)^{-n}$$

Donde:

- VPN = Valor Presente Neto
- $C_0$  = Inversión inicial o flujo de efectivo del año cero
- $C_1$  = Flujo de efectivo del primer año y beneficio recibido.

- $i$  = tasa de descuento
- $n$  = número de periodos

Despejando:

$$i = \left( \frac{C_1}{C_0} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

La fórmula anterior se puede aplicar cuando  $n = 1$ ; sin embargo, cuando es más de un año (o periodo de tiempo) el cálculo de la TIR por sustitución se vuelve complejo, por lo que se hace mediante tanteo (la sustitución de  $i$  en la siguiente fórmula), hasta que el VPN sea cero o cercano a ese valor. (Ibid:392)

$$VPN = C_0 + C_1(1+i)^{-1} + C_2(1+i)^{-2} + C_3(1+i)^{-3} + \dots + C_n(1+i)^{-n}$$

Se acepta, si la TIR es mayor o igual a la tasa de recuperación mínima que necesitan los accionistas; o en caso de que se estén comparando dos o más proyectos, se elige el que obtenga TIR mayor. (Ibid:390)

Concluyendo este método, las ventajas que se encuentran es que sí toma en consideración el valor del tiempo, la tasa de interés sirve para cualquier inversión y en caso de tener varios proyectos, se pueden ordenar de mayor a menor; aprovechando de esta manera el capital. En sus desventajas es que en algunas ocasiones puede contradecir el método de VPN, algunos flujos de efectivo presentan TIR múltiples y puede haber problemas al momento de decidir, si la tasa de recuperación mínima atractiva varía en un plazo corto o largo. Sin embargo, la

mayoría de los analistas consideran este método como el mejor para el momento de evaluar el proyecto. (Ibid:394)

### 2.5.3 Evaluación de operaciones

“Se basa en mediciones y comparaciones de hechos que ya han ocurrido y que están expresados en los estados financieros, es decir, a empresas que ya están en marcha, aunque también es posible aplicarlo a proyectos de inversión” (HINOJOSA 2001:401)

#### 2.5.3.1 Método de Razones financieras

“Una razón financiera es la relación que existe entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa, cuyo propósito es reducir los datos a una forma práctica para darle un mayor significado a la información”. (BARANDIARÁN citado por HINOJOSA 2001:405)

Hinojosa las clasifica de la siguiente manera: razones de liquidez, razones de deuda, razones de rentabilidad y razones de eficiencia. Y las desglosa como sigue:

- Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo, pero por sus activos.

- Índice de solvencia: Capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo corto plazo}}$$

- Prueba del ácido: Se deriva del anterior, pero la inversión a corto plazo se toma del inventario.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corto plazo}}$$

- Liquidez de las cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar son líquidas siempre y cuando sean cobrables en un periodo razonable.
  - Rotación de cartera: número promedio de días que las cuentas por cobrar no son cobradas.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Compras}}$$

- Rotación cuentas por cobrar

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- Duración de las cuentas por pagar: Cada cuanto la empresa hace compras a crédito.

$$\text{Duración cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Compras}}$$

- Rotación de inventarios: Rapidez con que el inventario se convierte en una venta.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Capital de trabajo: Indica el índice de efectivo, es decir, cuanto necesita la empresa para poder trabajar. Como se mueve el capital de trabajo, es el índice de efectivo, lo cual se explica en la segunda fórmula.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo corto plazo}$$

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

- Razones de deuda (Apalancamiento)

Miden si la empresa puede solventar sus deudas.

- Pasivo a capital: Compara el apalancamiento y el capital que tiene la empresa. El primero con todo el pasivo, mientras en la segunda expresión, solo el pasivo que pagara en un largo plazo.

$$\text{Pasivo a capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Pasivo a capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- Apalancamiento financiero: Cuanto de los recursos de otros utiliza la empresa para sus actividades.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

- Razones de rentabilidad

- Margen de utilidad bruta: Cuales son los ingresos que obtiene la empresa como utilidad, y dice cual es la efectividad de la empresa. Aquí se evita errores provocados por los impuestos e intereses generados.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

- Margen de utilidad neta: Cuanta utilidad tiene la empresa, toma en cuenta todos los costos que genera la misma. Esta no toma en cuenta los activos.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad sobre el capital: Cuanto genera la empresa, a comparación de lo que han invertido los accionistas.

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

- Rendimiento sobre activos: Cuanto generan de utilidad los activos de la empresa. No toma en cuenta cuanto generan las ventas.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

- Rotación de activos: Como utiliza la empresa sus activos, para que estos generen ingresos.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

- Capacidad para producir utilidades: Brinda un parámetro más completo, ya que si considera los activos (cosa que no hace el margen de utilidad neta) y lo que general las ventas (punto olvidado por la rotación de activos). Esta expresión utiliza las dos anteriores.

#### **Capacidad para producir utilidades**

$$= (\text{Margen de utilidad neta})(\text{Rotación de activos})$$

- Razones de eficiencia

Sirven para conocer si realmente los recursos están siendo utilizados de manera óptima.

- Activo fijo sobre capital: Indica cuanto del capital se ha utilizado en activos que tienen poca liquidez.

$$\text{Activo fijo sobre capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

- Rotación del activo fijo: Cuanto genera de ventas con su activo fijo.

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

- Rotación del activo total: Al igual que la anterior, pero usando todo el activo.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

### 2.5.3.2 Punto de equilibrio de ventas y de unidades

Antes de analizar el punto de equilibrio, es necesario entender unos conceptos básicos. (HINOJOSA 2001:424)

- Costos fijos: Son constantes aunque existan variaciones en las ventas; como ejemplos tenemos el costo administrativo, depreciación de activos.
- Costos variables: Son directamente proporcional a las ventas, como la materia prima, comisiones por ventas.

El punto de equilibrio de ventas se analiza cuanto debe de vender la empresa para cubrir sus deudas sin tener pérdidas. En otras palabras, las ventas se igualan a los costos y gastos de operación; esto hace que no se tengan utilidades. (Ibid:425)

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PV}}$$

Donde:

- CF = Costos fijos por unidad
- CV = Costos variables por unidad
- PV = Precio de venta por unidad

El punto de equilibrio de unidades, da a conocer cuantas se deben producir, para que el ingreso de la empresa sea igual a los costos y gastos de operación; sin obtener utilidad. El resultado da una idea del precio que se debe manejar para vender el producto, cubriendo la empresa sus necesidades económicas. La terminología es igual que en caso anterior. (Ibid:427)

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{PV - CV}$$

#### **2.5.4 Evaluación financiera**

“La evaluación financiera es el proceso cuya finalidad es obtener los recursos necesarios para la ejecución y funcionamiento de un proyecto considerado como rentable” (HINOJOSA 2001:429).

Esta parte es muy importante, ya que vemos de donde se van a obtener los recursos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Donde obtenemos esta información es de los flujos de efectivo (ahí se va indicando cuales son los ingresos de la empresa y los egresos que tendrá durante su operación). Analizando esta parte, aseguramos que la empresa no carezca del recurso financiero para que funcione. (Ibid:429)

Las empresas pueden obtener financiamiento de las siguientes formas:  
(Ibid:433)

- Capital social: Es lo que los accionistas aportan a la empresa, obteniendo ellos beneficios de ese dinero invertido e intervenir en la administración del negocio.

- Por endeudamiento: Estos son los pasivos, ya sean a corto o largo plazo. Se obtiene de proveedores, instituciones privadas o en el mercado de valores.
- Por reinversión de flujos de efectivo: la empresa usa sus utilidades para pagar sus deudas.

### **2.5.5 Análisis de sensibilidad**

Este análisis, se realiza para conocer cómo pueden afectar los diferentes riesgos lo ya pronosticado. Es decir, que lo que se planeo resulte de una manera negativa o por el contrario, se obtengan mejores resultados. (HINOJOSA 2001:438)

Existen dos tipos de riesgo que puede sufrir la empresa; el ambiental y el interno. El primero son cambios en el entorno donde la empresa se desenvuelve afectando sus costos e ingresos y como resultado sus utilidades. El riesgo interno tiene que ver con el manejo de la empresa y de cierta manera puede ser controlado, como es el caso de operaciones deficientes, que tenga devoluciones de mercancía por defectos, huelgas, fallas técnicas o administrativas. (Ibid:444)

Para conocer el impacto que puede provocar variaciones de las estimaciones, se utiliza el análisis de sensibilidad. Estas variaciones pueden ser en las ventas, costo, inversiones, etc. Se hacen esas variaciones en el proyecto, y vemos los resultados que se obtienen (diferentes escenarios). (Ibid:445)

“Es así como concluyo este capítulo donde he descrito las partes que conforman un proyecto de inversión, se ha estudiado como se debe de hacer cada una, para que al final se pueda tomar una decisión al momento de crear una nueva empresa. En el siguiente capítulo, que es ya el caso práctico, daremos vida a cada uno de los puntos que se analizaron tanto en la primera parte como en ésta, aterrizando todo lo ya mencionado.”

## **CAPÍTULO III**

### **CASO PRÁCTICO**

Siendo este el último capítulo de la tesis, se pretende plasmar lo visto en los capítulos anteriores, pero haciendo referencia a un hotel de 3 estrellas en el centro de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Es de esta forma, que se establecen todos los requisitos, necesidades, presupuestos y actividades necesarias para que el hotel funcione adecuadamente, basado en la mayor parte para su forma del capítulo II, e información del capítulo I.

#### **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este título, específico la hipótesis, objetivos de la investigación, en los cuales se baso todo el capítulo; técnicas de investigación y la justificación.

##### **3.1.1 Hipótesis**

El proyecto pretende comprobar la siguiente hipótesis:

Es viable la construcción y puesta en marcha de un hotel rústico de 3 estrellas en la ciudad de Uruapan.

##### **3.1.2 Técnicas de investigación**

Para poder realizar este proyecto, utilice información documental y de encuesta, las cuales describo en qué consiste la técnica de la que proviene:

- Investigación Documental: Consulta de libros, revistas, páginas web referentes a la hotelería, Uruapan, proyectos de inversión, turismo nacional y su evolución.
- Investigación de Campo: Realización de entrevistas, cuestionarios, encuestas con el fin de conocer la oferta hotelera de la ciudad de Uruapan y las necesidades de los turistas de la ciudad.

### **3.1.3 Justificación**

La ciudad de Uruapan se ha convertido en un punto estratégico dentro del estado de Michoacán, debido a la cercanía que tiene con ciudades de gran importancia turística, y su desarrollo económico, la hace una buena opción para los turistas el alojarse en ella.

Debido a esto, se pretende crear en la ciudad de Uruapan, un hotel de 3 estrellas, que ofrezca los servicios propios de su categoría, a un precio accesible. Además de que este hotel tendrá características que lo harán diferente a lo que existe actualmente.

No solamente porque el turismo sea una derrama económica importante en el país se deben crear empresas que giren en torno a ella, sino que se debe prever sus utilidades y canalizar de manera eficiente todos sus recursos, para que el momento que se haga la inversión ya se conozca el beneficio que traerá consigo. La mejor herramienta para conocer con antelación el éxito es un proyecto de inversión.

### **3.1.4 Objetivos**

Estos los he clasificado en dos: objetivo general y objetivos específicos del proyecto

#### **3.1.4.1 Objetivo general**

Analizar la viabilidad que tiene el establecimiento de un hotel de tres estrellas en la zona centro de la ciudad de Uruapan, Michoacán; mediante la realización de un proyecto de inversión.

#### **3.1.4.2 Objetivos específicos del proyecto**

- Comprobar y conocer la factibilidad que tiene el establecimiento de un nuevo hotel de 3 estrellas en el centro de la ciudad de Uruapan.
- Determinar nuestro mercado meta para establecer estrategias de mercadotecnia.
- Determinar el precio al que se van a ofrecer los diferentes servicios del hotel.
- Determinar el punto de equilibrio para establecer los precios de los servicios.
- Determinar la inversión que se va a realizar en activos fijos.
- Determinar costos y gastos de arranque para tomarlos como referencia para la toma de decisiones.
- Determinar los costos totales de inversión para obtener el resultado de este proyecto de inversión.
- Evaluar financiera y económicamente el proyecto para conocer su viabilidad.

- Definir estructura organizacional junto con los análisis de puestos para el correcto funcionamiento del hotel.
- Definir la clase de organización y el organigrama de la empresa organizándola en su totalidad.

### **3.2 GENERALIDADES**

Ahora que ya he especificado el camino del proyecto, es necesario conocer que es lo que se pretende crear, por esto desgloso las generalidades de dicho trabajo.

#### **3.2.1 Descripción del hotel**

Es un hotel de tres estrellas, en el centro de la ciudad de Uruapan, Michoacán; con los siguientes servicios:

- 40 habitaciones estándar, superior, junior suite; con Tv de 29", con un ambiente rustico
  - Caja de seguridad
  - Internet inalámbrico
  - Plancha (a solicitud)
  - Espejo de vanidad
- Estacionamiento Techado
- Espacio para agencia de viajes
- Espacio para galería comercial
- Lavandería

- Espacio para tienda de regalos y artesanías

Los espacios se van a rentar.

### **3.2.2 Origen del proyecto**

La idea surgió con la compra de la casa ubicada en Manuel Ocaranza No.15, por la familia Peña, en el año de 1999. Entonces se pensó hacer de esa casa una inversión para generar ingresos para la familia.

Debido al tamaño de la inversión, y que la familia no optó por solicitar un crédito de cualquier tipo, el desarrollo del negocio se hizo de forma paulatina.

Ahora, en el 2010, estando ya en obra blanca, se ve la necesidad de conocer la factibilidad que existe en iniciar un hotel en el domicilio, para lo cual, el instrumento a emplear será la el proyecto de inversión.

### **3.2.3 Clasificación del proyecto**

- Tipo de inversión: Sociedad Anónima.
- Actividad económica: Servicios. Proporcionar alojamiento, generalmente a turistas, durante un tiempo determinado.
- Tamaño: Pequeña
- Personalidad: Persona Física
- Origen: Es nueva empresa.
- Objetivo: Lucrativo; generar ganancias al capital, para fines propios de los propietarios.

### **3.1.1 Análisis FODA**

Una vez establecida la idea del negocio es importante conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo, porque así se puede determinar un rumbo a seguir para conseguir los objetivos.

Se clasifican en internas y externas. De manera interna tenemos las fortalezas y debilidades. En sus fuerzas encontramos la ubicación, que es un hotel nuevo por lo que sus instalaciones están en perfectas condiciones, su arquitectura es diferente a los que existen. Debilidad es el posicionamiento que carece, como es nuevo, la gente no lo conoce, por lo que esta etapa de crecimiento representa la misma debilidad.

De manera externa tenemos las oportunidades y amenazas. En la primera encontramos el crecimiento del turismo mexicano por la posición que está tomando el país como destino, además que dependencias de gobierno apoyan mucho esta área con capacitación, también existe la posibilidad de crecer en otros mercados, tal como el de negocios. En las amenazas esta la inseguridad en la que vive el país, que puede hacer de Uruapan una zona ya no atractiva para el mercado, la crisis económica que reduce el gasto de la población en cuanto a recreación. (Véase anexo 1)

### **3.1.2 Estrategias**

#### **3.1.2.1 Estrategias de las oportunidades y fortalezas**

- Realizar una campaña publicitaria de introducción, resaltando la calidad de las instalaciones.

- Ofrecer promociones o paquetes especiales al agente viajero.
- Participar en los diferentes organismos de la industria turística, aprovechando todos los beneficios que éstos ofrecen.
- Ofrecer paquetes turísticos a los clientes.

### **3.1.2.2 Estrategias de las debilidades y amenazas**

- Inscripción de la empresa en los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales para lograr el apoyo de estas.
- Capacitar al Personal encargado de la dirección del hotel, en cuanto manejo de una empresa turística y personal.

Dentro de este punto, usar los programas de capacitación que ofrece SECTUR.

Capacitar a todo el personal de la empresa en atención al cliente.

- Usar el internet como medio de difusión dentro de las principales paginas relacionadas con hospedaje, directorios de la ciudad.
- Contactar agencias de viaje empezando por las ubicadas dentro de la ciudad para conocer la forma de difusión de la empresa.
- Contactar agencias de viaje mediante el internet, ampliando nuestro mercado a nivel internacional.

## **3.2 ESTUDIO MERCADO**

### **3.2.1 Planteamiento del problema**

Para poder establecer este hotel, es importante conocer su mercado; por lo tanto en esta parte del caso práctico, se identifica la demanda turística en el estado y las características de la misma, generando un perfil del turista. Así mismo, se estudia el comportamiento del mismo dentro de la ciudad de Uruapan y la oferta existente.

### **3.2.2 Objetivos**

El estudio de mercado pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Analizar la actividad hotelera en los últimos 5 años en el estado para tener una perspectiva del mercado.
- Identificar el perfil del turista que visita el estado.
- Analizar el comportamiento del turismo en la ciudad de Uruapan de dos años anteriores, mediante información recabada de instituciones de gobierno.
- Identificar las empresas que forman parte de la competencia directa, dentro de la ciudad de Uruapan.
- Identificar y analizar los servicios y características especiales de la competencia directa en la ciudad de Uruapan.
- Identificar los factores que intervienen al momento de elegir un hotel dentro de Uruapan en el mercado meta.

- Identificar las características de los hoteles que elige el turista en la ciudad de Uruapan; tales como servicios que ofrecen y el precio.
- Conocer cuáles son los hoteles de Uruapan que se encuentran en el *top mind* del turista.

Cada uno de estos, se irán desglosando en los siguientes subtemas.

Me apoyé de diferentes medios de información para desarrollar los objetivos. En cuanto a oferta y demanda, tanto para el estado como para la ciudad, utilicé medios secundarios, proporcionados por SIIMT (Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos), SECTUR, y PERFITUR.

Para analizar la competencia, utilice información primaria y secundaria, es decir, encuesta a los principales hoteles y el análisis de los datos publicados por SECTUR, INEGI, Tecnológico de Monterrey (PERFITUR).

Y para conocer al turista de esta ciudad, me base en información primaria, mediante la observación participante por medio de la encuesta e información secundaria proveniente del INEGI.

A continuación se desarrolla cada uno.

### **3.2.3 Análisis de la actividad hotelera en los últimos 5 años**

El desarrollo de la actividad turística en Michoacán se mantuvo sin mucha diferencia desde el 2005 hasta el 2008. En el 2009, la crisis económica y la alerta sanitaria en el país A(H1N1) generó una caída importante en los flujos.

Retomando el periodo 2005 – 2009, y comparando el primer y último año, el número de cuartos aumento un 15.61% (oferta). La cantidad de turistas (demanda) que se hospedan se afecta tanto el 2008 como el 2009, disminuyendo un 0.7 %. Si comparamos la cantidad de turistas en el 2005 al 2009, vemos que esta decrece un 5%. De esto, el turismo nacional disminuye un 1.56%, aunque el número de noches que se quedan en hotel aumenta del primero al último año un 2.81% (Véase anexo 2)

Sin embargo, en un último estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Morelia, titulado “Perfil del Turista de Verano 2010”, dicha temporada presentó un crecimiento del 34% en la afluencia turística y un 20% en la derrama económica, en comparación con el 2008, esto representa un -1.4%. Lo cual significa, tal como lo dice el mismo instituto: “se está rebasando las cifras del 2009 en lo que va del año, y ya son muy cercanas a las del 2008”, creando un panorama positivo a la industria de la hospitalidad. (Véase anexo 3)

#### **3.2.4 Demanda turística del estado de Michoacán**

Como he mencionado, la demanda son los turistas que llegan a la ciudad y requieren del servicio. Para poder conocer su comportamiento, y cumplir con los objetivos anteriormente plasmados, es necesario tener su perfil. En este punto utilice fuentes de información secundaria, proveniente de una encuesta realizada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Morelia, en colaboración con la Secretaria de Turismo del gobierno de este estado, llamada PERFITUR, en el año 2007.

Dicho perfil tiene los siguientes rasgos:

- Son turistas jóvenes. El 49.5% tienen entre 25 y 44 años.
- La mayor parte es mercado interno. El 87.9% de los visitantes son mexicanos, el 8.4% vienen de EUA, y solo el 3.7% de algún otro país.
- Del mercado nacional, la mayoría son del mismo estado (18.1%), otros provienen de centros emisores ubicados a un promedio de 5 horas, como el Distrito Federal (14.1%), Jalisco (13%), Guanajuato (8%), Estado de México (7.2%) y Querétaro (6.6%).
- La fórmula más usada es el viaje en compañía de familia con hijos (26.8%), en segundo lugar en pareja (22.4%) y tercero con amigos (17.8%)
- Los turistas que pernoctan más de una noche son el 69%, mientras que el 17.6% solo un día. Con una media de 4 noches en diferentes puntos del estado.
- El tipo de alojamiento que más utilizado es un hotel (44.9%), después casa de familiares y amigos (32.4%) y vivienda en propiedad (10.7%).
- El medio de transporte más utilizado para llegar es en coche privado (73%) seguido por autobuses (13.6%).
- El motivo de viaje es por recreo o vacaciones (54.9%), seguido por visitar familiares y amigos (22.5%) y negocios personales (4.7%).
- El gasto promedio diario del turista nacional es de \$468.

En cuanto a conglomerados, el perfil de turista “Conservador” tiene un 38.3% de participación en el estado, mientras que el “Amante de casa” y el “Idealista”

representan un 20.4% cada uno. En seguida se explica a grandes rasgos estos tres principales grupos.

El conservador es el amante de la vida casera, enfocados en el bienestar de la familia y el trabajo diario. Busca apoyo siempre en ella. Trabajan porque tienen necesidad para vivir. Son el grupo más materialista. Dentro de sus pasatiempos esta visitar lugares con belleza natural; no les gusta la vida nocturna, ni el cine. En cuanto a mercadotecnia, son un grupo tolerante, tratan de mantener las apariencias escogiendo destinos conocidos, aunque sean pequeños y rurales. Viajan con familia y/o amigos. Se recomienda ofrecerles alojamiento relativamente barato y no se recomienda ofrecerle que incluya alimentos, porque prefieren la comida típica regional. Para comunicarse con ellos se sugiere los medios masivos, como la televisión y el radio. (PERFITUR: 281)

Amante de casa tiende a estar enfocado a la vida familiar, y su mayor preocupación es la educación de sus hijos, en cuestión de compras, la calidad es más importante que el precio. Disfrutan de actividades culturales, exhibiciones o lugares de belleza natural. En cuanto mercadotecnia, gustan de arreglos donde les permita relajarse a los padres y actividades para sus hijos, pasan las vacaciones casi siempre en los mismo lugares, porque ya tiene conocidos ahí y facilita la relación familiar. Los paquetes proporcionados por agencias de viajes deben incluir cuatro noches. El alojamiento debe ser cómodo. Realizan viajes en el área, prueban comida local y de la oferta cultural. El mensaje que se reciban debe enfocarse en la comodidad familiar y que es apta para niños y adultos. (Ibid:277)

Y por último, el perfil idealista cree que los logros en el éxito profesional son para crear un mundo mejor. Les interesa todo lo relacionado con el trabajo, sin tomar responsabilidades administrativas. Dan mayor importancia a la calidad que al precio y son un grupo innovador. Disfrutan los deportes, música e ir a conciertos. En mercadotecnia se debe ofrecer amplia gama de paquetes en destinos sin mar. Puede interesarse en el turismo rural. El alojamiento debe cumplir con altos índices de calidad a bajo precio. El mensaje debe hablar de conocer, participar y en dar una mano a la economía rural, con una duración de 8 a 10 días. (Ibid:278)

Esta información es útil para reafirmar los datos expuesto dentro del perfil del turista.

### **3.2.5 Análisis de la oferta y demanda en Uruapan**

Ya que tenemos un panorama general de la situación en el estado, en este título la aterrizo a lo que es la ciudad de Uruapan. Me basé en la investigación hecha por el INEGI dentro del Anuario Estadístico del estado publicado en el 2009, que cubre el 2008. En dicho anuario, obtuve la siguiente información:

La ciudad de Uruapan cuenta con 53 establecimientos de hospedaje, de estos 42 son hoteles. (Véase anexo 4)

Los hoteles ofrecen un total de 1566 habitaciones, en todas sus categorías. El 24% de los cuartos son de 4 estrellas, seguido por el 22% de 3 y 21% catalogado con 2. En cuanto establecimientos, solo el 15% (8 hoteles) es de tres estrellas; mientras que la mayoría son de 1 o 2. De esas 8 empresas de alojamiento, 2 no se

encuentran dentro de la ciudad, por lo que son 6 hoteles de 3 estrellas. Estos ofrecen un total de 333 habitaciones. (Véase anexo 5)

En cuanto a los turistas que se hospedaron (demanda), los establecimientos recibieron 509 360 personas; de estos el 97.7% reside en el país. Del total, el 38% pernoctó en uno de 4 estrellas, el 30.7% se quedó en hoteles de 3, mientras que el 16.5% en lo catalogados con 2. En promedio, una persona se queda 1.6 noches en la ciudad. Las temporadas altas son: Semana Santa, vacaciones de verano (en especial el mes de Julio) y la segunda quincena de Diciembre.

De acuerdo al estilo de vida, según el estudio PERFITUR 2007, el 59.5% es “conservador”. Las características las plasme en el título anterior.

### **3.2.6 Análisis de la competencia**

Conocer quiénes son la competencia directa, da un panorama de los servicios que podemos ofrecer y como está el hotel en relación con ellos. En esta parte utilice información secundaria y realice una encuesta a cada uno de los hoteles.

Para conocer el total de establecimientos, me base en un estudio realizado por INEGI y publicado en la agenda estadística del estado de Michoacán de Ocampo 2009; donde afirma que la ciudad de Uruapan cuenta con 42 hoteles de los cuales 8 son de tres estrellas (competencia directa), 6 de cuatro y 11 de dos estrellas.

Los hoteles de tres estrellas ofrecen un total de 387 habitaciones para la demanda, que representa un 20.93% y un 15% del total de la oferta hotelera en la

ciudad. De esos ocho hoteles, dos se encuentran en Nueva Italia, por lo que no serán tomados para el estudio, quedando 333 habitaciones de esa categoría.

Estos son los establecimientos que están registrados en la Secretaría de Turismo:

- California
- Concordia
- Continental Uruapan
- La fuente
- Nuevo Hotel Alameda
- Regis

De cada uno investigué; el total de habitaciones que tiene, precio por habitación (temporada baja), si contaba con estacionamiento, restaurante, áreas verdes; así como descuentos y promociones que ofrecen. (Véase anexo 6)

Comparando la información recabada, el 66% de los hoteles se encuentran cerca de la zona centro, sin embargo, 3 están en el primer cuadro. En cuanto precio, notamos que hay una diferencia de \$150 del hotel más barato (Regis) al más caro (Continental Uruapan). El contar con restaurante no es una constante, solo lo hace el 66% de estos. Ninguno cuenta con áreas verdes. La mitad tiene estacionamiento en las instalaciones, y de los que no tienen, dos tercios ofrecen ese servicio en una pensión cercana. Solo un hotel ofrece descuento en efectivo, y otro a viajeros. Ninguno ofrece paquetes turísticos. (Véase anexo 6)

### **3.2.7 Análisis de las preferencias de la demanda**

Realicé una encuesta a los turistas que se hospedaron en algún hotel durante el un periodo vacacional fuerte del año (Semana Santa), con el objetivo de conocer que es lo que prefieren al momento de elegir un hotel u otro. Y de esta forma, también se pueden cotejar los datos que obtuve en la investigación documental.

El grupo objetivo es el turismo nacional que se hospeda en la ciudad de Uruapan. El alcance del estudio fueron estos turistas durante Semana Santa (23 de Marzo al 11 de Abril 2010).

#### **3.2.7.1 Determinación de la muestra**

Lo que interesa son los turistas que utilizan el servicio de alojamiento. Entonces para determinar la muestra usé la fórmula concerniente a proporciones, donde  $P$  es del 44.9% (según el INEGI 2009 es la cantidad de turistas que se hospedan en la ciudad). Con un nivel de confianza del 90% y un error estimado del +/- 10%.

Con estos datos, la muestra resultó de 67 encuestas entre turistas que se hospedaron en algún hotel durante dicha temporada.

#### **3.2.7.2 Modelo de la encuesta**

Uno de los objetivos del estudio de mercado, es conocer que características de un hotel son las que influyen al momento de elegirlo. Así mismo, conocer su comportamiento de viaje y el medio por el cual se entero de ese establecimiento.

En base a lo anterior, realicé el siguiente modelo de encuesta.





### **3.2.7.3 Análisis e interpretación de los resultados**

Una vez diseñada la encuesta, la apliqué a la muestra obtenida de la fórmula (67 personas hospedadas en algún hotel) durante la época de Semana Santa 2010, y estos son los resultados:

La mayoría de los encuestados, tenían entre 35 y 44 años, tal como se muestra en el perfil del turista. (Véase anexo 7)

Principalmente, provenían del Distrito Federal y Jalisco (con un 25% cada uno), en menor porcentaje tenemos a Querétaro, Puebla, Colima e Hidalgo. (Véase anexo 8)

Un alto porcentaje pasó más de una noche en la ciudad, siendo un total de 3 noches lo que la mayoría (32%), seguido por 2 y 4 noches (con un 25% cada uno). (Véase anexo 9)

El hotel más común entre los encuestados fue el de 3 estrellas (36%), seguido por el de 1 (con un 21%) y 5 (con un 14%). Para esta pregunta, se considero como hotel de 5 estrellas el Plaza y Mansión del Cupatitzio; Boutique el Mi Solar, y Purépecha. (Véase anexo 10)

La mitad de los encuestados llegaron a ese hotel porque lo vieron en el camino, un 28% planeó su llegada desde su ciudad vía internet, agencia de viajes y por recomendaciones de gente conocida. El resto fueron por recomendaciones pero de gente de aquí (Uruapan). (Véase anexo 11)

Cerca de la mitad viajan con familia y sus hijos (47%), enseguida están los que viajan con familia pero sin hijos y en pareja (con un 14% cada uno). (Véase anexo 12)

Viajan en su mayoría acompañados de tres personas (18%), otros con 5 y 4 (11% cada una). (Véase anexo 13)

En cuanto las características del hotel, mencionaré de lo que es más importante a lo menos importante. El precio es algo fundamental al momento de elegir un hotel y es un factor de peso para decidirse entre uno y otro, se ve reflejado con un 78%. Que sea un hotel seguro en una zona de igual forma, también es decisivo. Anidado al precio, el 68% opina que es importante que ofrezca paquetes de descuento. El 60% asegura que es importante que el hotel cuente con estacionamiento propio. Cerca de un 53% dice que es muy importante el que cuente con habitaciones amplias. Un 47% considera que el que un hotel este cerca de lugares turísticos de la zona lo hace más atractivo que otros. Mientras un 39% afirman que el que ofrezca paquetes de tours es un elemento importante en un hotel. (Véase anexo 14)

Aspectos nada importantes al momento de elegir una opción son:

- Que cuente con gimnasio, con el 92% que dicen que es no lo es.
- Cuente con restaurante o alberca, con un 42% cada uno.
- Áreas verdes con un 31%.

- Que sea un hotel que pertenezca a una cadena famosa o sea popular en el país, con un 72% que afirman que eso carece de relevancia al elegir un hotel. (Véase gráfica 10)

El turista, en su mayor parte, está dispuesto a pagar entre \$500 y \$699 por una noche en algún hotel de la ciudad (43%), y el 32% pagaría entre \$300 y \$499 por el mismo tiempo. El 22% pagaría más de \$700. (Véase anexo 15)

Para concluir, le pedí al turista que mencionara 3 hoteles de los que haya oído hablar, o haya visto en su estancia en la ciudad. El fin era conocer los establecimientos que son fáciles de recordar para el turista. El 41% no noto algún hotel aparte de en el que estaban hospedados. De los más mencionados fueron: el Hotel Plaza, con un 16%, seguido por el Mansión del Cupatitzio (13%) y el hotel Concordia (11%). Otros con menor peso fueron el Victoria, El Tarasco y el Holliday inn. (Véase anexo 16)

### **3.3 ESTUDIO TÉCNICO**

#### **3.3.1 Generalidades de la ubicación del hotel**

Con el objetivo de conocer el ambiente en el que el hotel se va a crear, es necesario especificar algunos puntos de esto, tal es el caso de las características del estado y la ciudad, basado en información de páginas de gobierno, menciono los rasgos principales del entorno.

### **3.3.1.1 Michoacán**

El Estado de Michoacán se localiza en la parte centro occidente de la República Mexicana, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, entre los 17°54'34" y 20°23'37" de latitud Norte y los 100°03'23" y 103°44'09" de longitud Oeste. Cubre una extensión de 5,986,400 hectáreas (59,864 km<sup>2</sup>) que representa alrededor del 3% de la superficie total del territorio nacional, con un litoral que se extiende a lo largo de 210.5 Km. sobre el Océano Pacífico. (MICHOACÁN:2010)

Es el estado que cuenta con el mayor número de aguas interiores: el lago de Pátzcuaro, el lago de Zirahuén, el lago de Camécuaro, la laguna de Cuitzeo y parte de la laguna de Chapala; las presas de Villita e Infierno, en la tierra caliente; y en el oriente, las presas Pucato, Sabaneta y Mata de Pinos, que tan solo son algunos de los depósitos de agua que contiene. (Ibid:2010)

Cuenta con 3.96 millones de habitantes, de los cuales 52.1% son mujeres y 47.9% hombres. (INEGI:2010)

En Michoacán se distinguen dos grandes regiones climáticas: la correspondiente a la Sierra Madre del Sur y la Escarpa Limítrofe del Sur (Eje Neovolcánico), con predominancia de climas cálidos y semicálidos subhúmedos; y la del Eje Neovolcánico, con climas semifríos subhúmedos. En la Sierra Madre del Sur y Escarpa Limítrofe del Sur, se tiene una variedad de climas, en el fondo de las depresiones son secos y semisecos muy cálidos, y rodeando a éstos, en las laderas de la sierra y costas michoacanas, se localizan los cálidos subhúmedos de más amplia extensión. En la transición entre ambos se encuentran algunas áreas con

clima semicálido subhúmedo. Sólo en las formaciones de mayor altura van de semicálidos hasta templados. (MICHOACÁN:2010)

El Eje Neo volcánico comprende la porción septentrional y central de la Entidad, exceptuando el área de la Escarpa Limítrofe del Sur. Aquí los climas se distribuyen en una serie de franjas orientadas de oriente a poniente y se clasifican dentro del grupo de los climas templados. De Norte a Sur van gradualmente de cálidos a fríos y nuevamente a cálidos. (Ibid:2010)

Al Norte de las depresiones del Balsas y del Tepalcatepec se produce la transición entre los climas cálidos de la Sierra Madre del Sur y los templados y semifríos de las provincias de Mil Cumbres y la Meseta Tarasca del Eje Neovolcánico. (Ibid:2010)

### **3.3.1.2 Uruapan**

Debido a que la ubicación del hotel de nueva creación es en la ciudad de Uruapan, conocer de ella nos da un panorama más amplio de la situación.

La historia de la ciudad de Uruapan, así como sus principales atractivos turísticos se mencionan en el primer capítulo, por lo que solo se describirán algunas características de dicha ciudad.

Se localiza al oeste del Estado, en las coordenadas 19°25' de latitud norte y 102°03' de longitud oeste, a una altura de 1, 620 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Charapan, Paracho y Nahuatzen, al este con Tingambato, Ziracuaretiro y

Taretan, al sur con Gabriel Zamora, y al oeste con Nuevo Parangaricutiro, Peribán y Los Reyes. Su distancia a la capital del Estado es de 120 km. (URUAPAN:2010)

Su superficie es de 954.17 km<sup>2</sup> y representa 1.62 por ciento del total del Estado. (Ibid:2010)

El relieve lo conforman el sistema volcánico transversal, y los cerros de Charanda, la Cruz y Jicalán. (Ibid:2010)

La hidrografía se constituye por el río Cupatitzio, las presa Caltzontzin, Salto Escondido y la cascada conocida como La Tzaráracua. (Ibid:2010)

El clima es templado y tropical con lluvias en verano. Tiene una precipitación pluvial anual de 1, 759. 3, milímetros y temperaturas que oscilan entre 8.0 a 37.5 grados centígrados. (Ibid:2010)

En el municipio domina el bosque mixto, con pino y encino; y el bosque tropical deciduo, con parota, guaje, cascalote y cirián. Su fauna se conforma principalmente por coyote, zorrillo, venado, zorra, cacomixtle, liebre, tlacuache, conejo, pato, torcaza y chachalaca. (Ibid:2010)

La superficie forestal maderable es ocupada por pino, encino y oyamel, en el caso de la no maderable, es ocupada por matorrales de distintas especies. (Ibid:2010)

Los suelos del municipio datan de los periodos cenozoico, terciario, cuaternario y eoceno, corresponden principalmente a los del tipo podzólico. Su uso es primordialmente forestal y en menor proporción agrícola y ganadero. (Ibid:2010)

Es el tercer municipio con mayor número de población en el estado, contando con 290 200 habitantes. (INEGI:2010)

### **3.3.1.3 Atractivos turísticos de la ciudad de Uruapan**

De acuerdo a la página de internet del gobierno de Uruapan, la ciudad cuenta con lo siguiente:

Monumentos arquitectónicos como la Huatápera, la Parroquia franciscana y varias capillas localizadas en los barrios. Además existe la posibilidad de conocerlo por medio de un “trenecito”, que pasa por los barrios de la ciudad.

Existe el “Museo de la Casa de la Cultura”.

Las principales celebraciones en la ciudad son:

- Marzo y Abril: Celebración del Domingo de Ramos y Tianguis Artesanal
- Marzo 19: Fiesta Patronal en honor a San José.
- Junio 24: Fiesta Patronal en honor a San Juan Bautista.
- Junio 29: Fiesta Patronal en honor a San Pedro y San Pablo.
- Julio 22: Fiesta Patronal en honor a María Magdalena.
- Julio 25: Fiesta Patronal en honor al Apóstol Santiago.
- Julio 26: Fiesta Patronal en honor a Santa Ana.
- Agosto 10: Fiesta Patronal en honor a San Lorenzo.
- Septiembre 29: Fiesta Patronal en honor a San Miguel.
- Octubre 4: Fiesta Patronal en honor a San Francisco de Asís.
- Noviembre 1º y 10: Celebración del Día de Muertos.
- Noviembre 2 y 5: Feria Ambiental en el Parque Nacional.

- 22 de Nov. al 15 de Dic: Feria del Aguacate, exposición agrícola, comercial, industrial, ganadera y cultural.

Los centros turísticos de mayor importancia en el municipio son los siguientes:

- La Tzaráracua Cascada ubicada a 7 kms. por la carretera a Lázaro Cárdenas.
- Parque Nacional “Eduardo Ruíz” ubicado al poniente de la ciudad.
- La Presa Caltzontzin ubicada en la salida a Taretan.
- Mercado de antojitos
- Templo de San Francisco
- Casa Regional del Turista
- Mercado de Artesanías
- Fábrica de San Pedro
- Casa más angosta del mundo
- Cascada Salto Escondido.
- Cerro de la Cruz al poniente de la ciudad.
- Cerro de la Charanda al noroeste de la ciudad

Conociendo más de la ciudad, en la música encontramos pirecuas y sones, mientras que en la comida típica están: churipo con corundas, carnitas, enchiladas placeras con pollo o con cecina, los quelites y hongos, quesadillas de flor de calabaza, el pozole, el menudo, el pescado, huchepos, tamales de harina y nacatamales, atoles de tamarindo, arroz, leche de cacao y de grano, buñuelos con atole blanco, la calabaza y el camote en dulce, plátanos cocidos, chocolate de metate, empanadas de chilacayote. Dentro de las artesanías esta el trabajo en lacas;

que se decoran artísticamente platos, bateas y cajas de madera con la técnica del maque que se remota a la época precolombina; máscaras de madera, textiles, pasta de caña y juguetes de tela. (URUAPAN:2010)

En los alrededores de Uruapan están los poblados de San Lorenzo, Capacuaro, Angahuan, San Pedro Zacán, Paracho, San Juan Nuevo Parangaricutiro, Tingambato, Ziracuaretiro y Los Reyes. A continuación menciono una breve reseña de cada uno.

San Lorenzo esta a 23 kilómetros de Uruapan, cuenta con un templo al santo que le da su nombre, el cual conserva su fachada del siglo XVI. A un costado se encuentra la Capilla del antiguo Hospital. En sus artesanías están los textiles: blusas, faldas y bordados en punto de cruz. (SECTUR:2010)

Capacuaro se encuentra a 21 kilómetros de Uruapan. Se recomienda visitar el Templo parroquial, edificado en el siglo XVI y dedicado al santo patrono San Juan Bautista. Se dedican a elaborar muebles de madera tallada, morrales, fajas de telar de cintura, adornos de madera y estambre. (Ibid:2010)

A solo 37 km de Uruapan se encuentra Angahuan. Conserva su aspecto original con casas de madera (trojes) techadas con tejamanil. Se encuentra en el lugar la Capilla del Hospital y el templo parroquial de Santiago Apóstol del siglo XVI. También se encuentra el Centro Turístico de Angahuan, el cual está muy cerca del Volcán Paricutín y de las ruinas del pueblo de San Juan Parangaricutiro. Como artesanías están los tejidos, rebozos, huanengos y fajas. (Ibid:2010)

San Pedro Zacán se encuentra a 37 kilómetros de Uruapan. En este lugar se encuentra la Capilla de Santa Rosa, edificio del siglo XVI, con un bello artesón, y el Templo Parroquial de San Pedro del siglo XVI. Además, en el mes de octubre se celebra el Concurso Artístico de la Raza Purépecha, donde se citan más de 60 comunidades indígenas. (Ibid:2010)

Paracho, a 38 kilómetros de Uruapan, está integrado por ocho comunidades pintorescas, las cuales son: Ahuirán, Arato, Cheranatzicurín, Quinceo, Urapicho, Nurio, Aranza y Pomacuarán. Destaca por la elaboración de guitarras, violines, violas, violoncelos, contrabajos y mandolinas. Se recomienda visitar el Cerrito Pelón (volcán extinto), Casa para el arte y la cultura purépecha, Cerro de Taretzuruan, Centro para la Investigación y Desarrollo de la Guitarra (CIDEG), Museo de la Guitarra y el Parque comunal. Una fecha que no se debe dejar pasar es la Feria Nacional de la Guitarra. (Ibid:2010)

En San Juan Nuevo Parangaricutiro se encuentra el templo del Sr. De los Milagros, Parque Zoológico San Miguelito, Manantial El Laguito, Pantzingo (criadero de venado cola blanca). (Ibid:2010)

Tingambato, a solo 24 kilómetros de Uruapan, nos ofrece una zona arqueológica que muestra dos etapas constructivas: una de 450 a 600 a. C. y la otra de 600 a 900 d. C. Dentro de este poblado también está el Templo de Santiago Apóstol, edificado en el siglo XVI. (Ibid:2010)

En Ziracuaretiro (a 10 kilómetros de Uruapan), se recomienda visitar la Parroquia de San Miguel Arcángel, Caracha, Patúan, San Andrés Coru, Zirimícuaro.

Su arqueología contempla una amplia zona cubierta de petroglifos situados cerca de sus manantiales como son “La Ziranda” y “El Tigre”. (Ibid:2010)

Cerca de Los Reyes, que está a 82 kilómetros de Uruapan, se encuentra los Chorros del Varal, que es una cascada de 40 metros de altura por 40 de ancho. (Ibid:2010)

### **3.3.2 Ubicación del hotel**

El hotel se pretende establecer en el 2° cuadro del centro de Uruapan, sobre la calle de Manuel Ocaranza, con No.15. Se anexa croquis de su ubicación.

Entre las calles de Madero y Libertad. (Véase anexo 17)

### **3.3.3 Distribución de la planta**

La distribución de la planta ya estaba hecha por un arquitecto de la localidad al momento de realizar este proyecto de inversión, esta persona fue contratada por la familia. Los planos se encuentran en el anexo 41.

Cabe destacar que esos planos son una guía de la construcción, sin embargo, el hotel y el edificio son tal cual lo describo.

### **3.3.4 Maquinaria y equipo**

El equipo con el que va a contar el hotel lo clasificó de la siguiente manera: mobiliario de habitaciones, mobiliario de oficina, blancos y maquinaria. Esta información se usará dentro del estudio financiero, para conocer el monto total de la inversión.

Los proveedores para los muebles fueron fabricantes de la ciudad de pátzcuaro, para el resto del equipo de oficina y blancos se tomaron empresas como Office Depot, Sam's Club. (Véase anexo 18)

La maquinaria es del Grupo Servex S.A. de C.V., con sito web: <http://www.lavadorasyssecadoras.com/index.html>

### **3.3.5 Organización del hotel**

Para que el hotel funcione correctamente, en esta parte especificó todo lo relacionado al personal que se necesita.

#### **3.3.5.1 Organigrama**

Para el correcto funcionamiento del hotel de cuarenta habitaciones, se establecen catorce puestos, con solo tres niveles jerárquicos. Esto queda representado en el organigrama que se encuentra en el anexo 19.

#### **3.3.5.2 Análisis de puestos**

Teniendo como guía el organigrama, elaboré el análisis de cada puesto. Esto encamina a la empresa a lograr los objetivos que se plasme durante la marcha.

Es importante mencionar que el hotel se divide en cinco áreas, cada una con sus respectivos puestos. Enseguida desgloso cada una de ellas.

##### **3.3.5.2.1 Administración**

- a) Gerente General. (Véase anexo 6)

#### **3.3.5.2.2 Área de división cuartos**

- a) Jefe de división cuartos. (Véase anexo 7)
- b) Ama de llaves. (Véase anexo 8)
- c) Camarista. (Véase anexo 9)
- d) Lavandería. (Véase anexo 10)
- e) Agente de Seguridad. (Véase anexo 11)

#### **3.3.5.2.3 Área de ventas**

- a) Jefe de ventas. (Véase anexo 12)
- b) Reservaciones y grupos. (Véase anexo 13)
- c) Recepción. (Véase anexo 14)
- d) Bellboy. (Véase anexo 15)

#### **3.3.5.2.4 Área de contraloría**

- a) Jefe de contraloría. (Véase anexo 16)
- b) Almacén. (Véase anexo 17)

#### **3.3.5.2.5 Área de mantenimiento**

- a) Jefe de mantenimiento. (Véase anexo 18)
- b) Oficial. (Véase anexo 19)

### 3.3.6 Factores institucionales

El hotel será una Sociedad Anónima. La ley general de sociedades mercantiles en sus artículos 87 y 88 la define como: “La que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones... al emplearse irá seguida de las palabras *Sociedad Anónima* o por las siglas S.A.”

Para constituir una sociedad anónima, la misma ley en su artículo 89 enumera los siguientes requisitos:

I. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.

II. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito.

III.- Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y

IV.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

En cuanto a otros trámites que se tienen que realizar, están:

- Alta ante la SHCP para obtener el RFC
- Registro estatal del contribuyente en Rentas
- Licencia de Uso de suelo
- Dar de alta a los trabajadores en el IMSS

- Coordinación con SSA (Secretaría de Salubridad)
- Registro Público de la Propiedad
- Licencia Municipal
- Inscripción en el Registro Nacional De Turismo (Secretaría de Turismo)
  - Llenar el formato correspondiente al tipo de establecimiento que se dará de alta
  - Copia del alta de la secretaría de hacienda y crédito público. (SHCP)
  - Copia del acta constitutiva de la sociedad (solo personas morales)
  - Fotografías del establecimiento (interior y exterior 4 fotos)
  - Copia de la licencia Municipal.
  - Realizar el pago en tesorería del estado o receptoría de rentas, previa orden de pago (Pago Único)
- Opcionales
  - SIEM (Sistema de Información empresarial Mexicano) y SE (Secretaría de Economía).
  - Inscripción a Asociación de Hoteleros de Michoacán.

### **3.4 ESTUDIO FINANCIERO**

En esta parte, traduzco de cierta manera, toda la información de los otros estudios anteriores en términos monetarios. Es fundamental para decidir si se quiere invertir en dicho proyecto, ya que nos muestra como se comportará este recurso a futuro.

### **3.4.1 Proyección de las ventas**

De acuerdo con estadísticas del INEGI es como determine el porcentaje de ocupación en cada uno de los meses y en los años posteriores. En base a las 40 habitaciones con las que cuenta el hotel.

Además, agrego lo que corresponde a la renta de espacios para la agencia de viajes, y la galería; ya que estos son ingresos para el hotel. (Véase anexo 34)

### **3.4.2 Punto de equilibrio**

Para obtenerlo, me basé en los gastos mensuales que tiene el hotel, y lo que se necesita de ocupación para poder cubrirlos. Siendo un total de 40 habitaciones, se dice que al mes posee 1200.

En cuanto al precio, fue con base al promedio de las diferentes habitaciones.

Como resultado, se deben rentar 323 habitaciones al mes para poder cubrir los gastos generados en el mismo periodo, es decir, una ocupación del 26.92% en el mismo periodo, lo cual, según la estadística mencionada, se supera.

### **3.4.3 Estimación de las tarifas de acuerdo a la temporada**

Para estimar el porcentaje que suben cada temporada, hice una comparación entre varios hoteles, con su precio de temporada baja y temporada alta, obteniendo un aumento aproximado del 35% en sus tarifas. Este porcentaje fue el que se aplicó en el presupuesto.

#### **3.4.4 Flujo de efectivo a diez años**

Con esta herramienta, se puede notar si la empresa cuenta con el dinero necesario para solventar los gastos, y si es necesario pedir préstamos o alguna otra fuente de financiamiento.

Por el capital con que cuenta la empresa, y las ventas proyectadas, las entradas son suficientes para cubrir las salidas de la empresa. (Véase anexo 36)

#### **3.4.5 Balance general a diez años**

En esta parte, es importante analizarla para conocer y poder tomar decisiones de inversión y financiamiento de la empresa. (Véase anexo 37)

#### **3.4.6 Estado de resultados a diez años**

La finalidad de este estado es plasmar como los ingresos contables superan los gastos contables, dando a conocer las utilidades de la empresa.

En el anexo 38 aparece la información de los estados de resultados.

#### **3.4.7 Evaluación económica**

Una vez plasmadas las herramientas anteriores, es momento de analizarlas. De esta forma, el estudio financiero cumplirá con la otra parte de su función, que es el de conocer la factibilidad de manera económica del negocio.

#### **3.4.7.1 Análisis del resultado del Periodo promedio de Recuperación de la Inversión**

Para realizar este análisis, utilice un periodo de 10 años. Aplicando la fórmula de Hernández, el resultado es que en un promedio 7.62 años se recupera la inversión.

#### **3.4.7.2 Análisis del resultado del Valor Presente Neto**

Realice el estudio en base a 10 años. Como la fórmula lo requiere, en el anexo 40 aparece el flujo de efectivo neto por año.

Aplicando la fórmula mencionada en el capítulo II, en el subtítulo del Valor Presente Neto, obtuve la cantidad de \$10, 113, 477.24.

De acuerdo a la información mencionada en el mismo apartado y el dato obtenido, este es mayor que cero.

#### **3.4.7.3 Análisis del resultado de la Tasa Interna de Retorno**

Aplicando la fórmula mencionada en el capítulo II en el capítulo de la Tasa Interna de Retorno, como resultado se tiene que es del 4.60% para un lapso de 10 años.

#### **3.4.8 Evaluación de las operaciones**

Las operaciones del hotel las analicé con base al promedio obtenido de los 10 años de trabajo de la empresa, dando un panorama general de la actividad del hotel.

### **3.4.8.1 Análisis de los resultados del método de razones de rentabilidad**

Bajo la bibliografía de Hinojosa, apliqué cada una de las razones que dan a conocer la rentabilidad de la empresa.

La información usada fue el promedio de los balances de efectivo y estados de resultados de los 10 años.

Es así como el margen de utilidad neta es del 33.30%, siendo la utilidad que genera la empresa tomando en cuenta sus costos.

La rentabilidad sobre el capital del 5.88%, lo que genera la empresa a comparación de lo que han invertido los socios en ella.

El rendimiento sobre activos del 5.87%, es esto lo que generan los activos de la empresa, sin tomar en cuenta las ventas.

La rotación de activos del 17.62%, es así como utiliza el hotel estos para generar ingresos.

Por último la capacidad de la empresa para producir utilidades es del 5.87%.

Estos puntos indican que el hotel es rentable, comparado con el 0.5% que ofrecen los bancos (Banco del Bajío), el invertir en un hotel es una opción viable.

“En este capítulo llamado caso práctico, se ha analizado todos los aspectos referentes a la empresa: desde la forma en cómo va a operar, el personal que se necesita, el comportamiento del mercado al que se va a dirigir principalmente, los

gastos necesarios para su arranque, y puesta en marcha del mismo. Da un panorama total del hotel a manera futura y es una valiosa guía para lograr el cumplimiento de todos los objetivos que se planteen para la empresa.”

## CONCLUSIÓN

A lo largo del presente trabajo de investigación, se ha ido explicando y plasmando toda la información referente tanto a lo que es el turismo y la hotelería, y como se elabora un proyecto de inversión.

Toda esta información la conjugué para crear un proyecto de inversión para un hotel de 3 estrellas en la ciudad de Uruapan. Sin embargo, ¿por qué un proyecto de inversión? La respuesta es que es el instrumento que da mayor seguridad para conocer si es realmente una buena idea de negocio la que se tiene, y ayuda aterrizar todo lo necesario para establecer una empresa de cualquier índole. Además que revisa aspectos relacionados con el mercado, técnicos y financieros.

Lo anterior nos hace recordar los recursos que tiene que manejar el Licenciado en Administración, convirtiéndose un proyecto de inversión en una excelente herramienta para prever el manejo de los mismos.

No obstante, se debe tener en cuenta el medio ambiente en el que la empresa se va a establecer. En relación a esto, el turismo muestra un panorama positivo a nivel nacional. Como lo dijo el Dr. Alejandro Márquez, Director del instituto de Investigación de Empresas del Futuro, “México puede posicionarse como la cuarta potencia turística del mundo en cinco años”, además de que señaló que el turismo se convertirá en el principal generador de riqueza del país.

Anidado al apoyo que tiene el estado en materia de turismo y la belleza con la que cuenta, siendo esta atractiva al turismo nacional, es una buena oportunidad el invertir en este sector.

Lo anterior es parte del estudio de mercado y que sirve de pilar para el sustento de este tema. También revisé la parte técnica y financiera del proyecto. Analizando estas tres, notó que el objetivo ubicado en la introducción, se ha cumplido.

La hipótesis “Es viable la construcción y puesta en marcha de un hotel rústico de 3 estrellas en la ciudad de Uruapan” se aprueba. Ya que la empresa genera ganancia y se enfrenta a un mercado en crecimiento.

Como ventajas principales que trae la creación de esta empresa es que mejorará la oferta hotelera, generará empleos en la ciudad y apoyará el crecimiento de la industria turística. Al decir que mejorará la oferta hotelera, es que el hotel al momento de operar, ofrecerá paquetes turísticos a sus clientes. Estos paquetes serán visitas al volcán, parque nacional, capillas del siglo XVI y siglo XVII, así como actividades de ecoturismo en la región.

Finalizando, es viable el proyecto de establecer un hotel de tres estrellas en la ciudad de Uruapan.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN TURISMO. *Estudio de gran visión del turismo en México, perspectiva 2020*. SECTUR, México Junio del 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill. México 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. México, 2006.

COSS, Raúl Bu. *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Limusa. México 1997.

DUPLAN, Sergio. *Factibilidad Hotelera*. Trillas. México 2006

GATES, Roger et.al., *Investigación de Mercados*. Cengage, México 2005.

GONZÁLEZ, Ramírez Alejandra et.al., *Tesis: Proyecto de Inversión para la evaluación del establecimiento de un hotel de cinco estrellas en Uruapan, Michoacán*. México, 2003.

GUAJARDO, Cantú Gerardo. *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill. México, 2006.

GRAY, William. *Hoteles y Moteles. Administración y funcionamiento*. Trillas, México 2009.

HERNÁNDEZ, Hernández Abraham. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión para principiantes*. Thomson. México, 2005.

HERNÁNDEZ, Hernández Abraham. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión para principiantes*. Thomson. México, 2001.

HINOJOSA, Jorge et.a., *Evaluación económico-financiera de proyectos de inversión*. Trillas, México 2000.

INEGI-SECTUR. *Cuenta Satélite del Turismo*. SECTUR. México, 2006

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL (IPN). *Guía para elaborar un plan de negocios*. 2006

LATTIN, Gerald. *Administración Moderna de Hoteles y Moteles*. Trillas. México 2008.

RAMÍREZ, César. *Hoteles, gerencia y seguridad*. Trillas, México 2008.

REYES, Ponce Agustín. *Administración Moderna*. Limusa, México 2003.

ROBBINS, Stephen et.al. *Administración*. Pearson. México 2005

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Organización Contable y administrativa de las empresas*. Thomson. México, 2006.

SÁNCHEZ, Lozano Alfonso. *El plan de negocios del emprendedor*. McGraw-Hill. México, 1993.

SECTUR. *Programa Nacional del Turismo 2001.2006*. México, 2001.

TELLO, Contreras Juan Manuel. *PERFITUR*. Centro de Investigación y Estudios Turísticos. México, 2008.

## HEMEROGRAFÍA

ALATRISTE, Manuel. "Turismo a dónde se dirige", en: *Ejecutivos de Finanzas*, Vol. XXXVIII, No. 64, Abril del 2008, México

MARTÍNEZ, Reta Miguel Ángel. "Recuperar el crecimiento", en: *Pyme: adminístrate hoy*, Vol. XV, Junio 2009, México

VEGA, Andrea. "7 giros en crecimiento", en: *Entrepreneur*, Vol. XVII No. 12, diciembre de 2009, México.

## LINKS DE INTERNET

DATATUR. *DataTur Certeza estratégica SECTUR*. Dirección electrónica:  
<http://datatur.sectur.gob.mx>

GOOGLE MAPS. *Mapas y distancias*. Dirección electrónica: <http://maps.google.com>

GRUPO SERVEX. *Secadoras y lavadoras industriales*. Dirección electrónica:  
<http://www.lavadorasysecaadoras.com>

INEGI. *Censos económicos 2004*. Dirección electrónica <http://www.inegi.gob.mx>

INEGI. *Agenda estadística de los Estados Unidos Mexicanos 2009*. Dirección electrónica: <http://www.inegi.gob.mx>

INEGI. *Agenda estadística del estado de Michoacán de Ocampo 2009*. Dirección electrónica: <http://www.inegi.gob.mx>

QUADRATIN. *Agencia mexicana de información y análisis*. Dirección electrónica:  
<http://www.quadratin.com.mx>

MICHOACÁN. *Gobierno del estado*. Dirección electrónica:  
<http://www.michoacan.gob.mx/Estado>

RESEARCH Department of the Caribbean Tourism Organization. *Hotel Classification System*. Dirección electrónica: <http://www.hotel-online.com>

SE. *Secretaría de economía*. Dirección electrónica: <http://www.economía.gob.mx>

SECTUR. *Secretaría de Turismo*. Dirección electrónica: <http://www.sectur.gob.mx>

MICHOACAN EL ALMA DE MÉXICO. *Turismo Michoacán*. Dirección Electrónica:  
<http://www.turismomichoacan.gob.mx>

GUÍA TURÍSTICA DE MÉXICO. *Travel by mexico*. Dirección electrónica:  
<http://www.travelbymexico.com>

UDLAP. *Universidad de las Américas Puebla*. Dirección electrónica:  
<http://www.udlap.com.mx>

URUAPAN. *Gobierno de Uruapan*. Dirección electrónica: <http://www.uruapan.gob.mx>

SIIMT. *Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos*. Dirección electrónica: <http://www.siimt.com>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ANÁLISIS FODA

Fuerzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en la zona centro de la ciudad de Uruapan, a una cuadra de la plaza.</li> <li>• Estilo colonial.</li> <li>• Instalaciones nuevas, por lo tanto están en perfecto estado.</li> <li>• Viajeros de negocios por empresas relacionadas con el comercio del aguacate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo para difusión y capacitación por SECTUR y asociaciones hoteleras.</li> <li>• No existe un hotel con iguales características arquitectónicas en Uruapan.</li> <li>• Impulso económico al sector turístico en México.</li> <li>• Ubicación Geográfica de Uruapan estratégica para el visitante, ya que cuenta con puntos turísticos dentro de la ciudad y es cercana a otros importantes dentro del estado.</li> <li>• Uruapan está situado entre ciudades importantes del estado.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ser de nueva creación, no existe un mercado ya abierto, ni posicionamiento en el mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad en la ciudad de Uruapan.</li> <li>• Estancia de Federales en la ciudad.</li> <li>• Cadenas internacionales hoteleras en Uruapan (como el Hollyday inn).</li> <li>• Crisis económica que afecta el país, reduciendo el presupuesto de los habitantes para recreación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2. REPORTE DE ACTIVIDAD HOTELERA PARA EL ESTADO DE MICHOACÁN

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Cuartos - Noche</b>	4,081,940	3,548,689	4,101,607	4,714,690	4,719,225
<b>Cuartos disponibles</b>	11,328	9,781	11,247	12,885	12,929
<b>Cuartos ocupados</b>	2,083,057	1,734,665	1,729,701	1,979,095	1,876,200
<b>Cuartos ocupados extranjeros</b>	173,535	136,048	103,144	105,615	71,696
<b>Cuartos ocupados nacionales</b>	1,909,522	1,598,617	1,626,558	1,873,480	1,804,504
<b>Cuartos registrados fin período</b>	11,328	9,823	11,265	12,957	13,121
<b>Estadía promedio</b>	1.43	1.47	1.28	1.37	1.46
<b>Estadía promedio extranjeros</b>	1.58	1.49	1.35	1.53	1.57
<b>Estadía promedio nacionales</b>	1.42	1.46	1.27	1.37	1.46
<b>Llegadas de turistas</b>	2,696,721	2,210,412	2,652,142	2,576,330	2,558,418
<b>Llegadas de turistas extranjeros</b>	173,237	147,748	139,308	93,535	73,871
<b>Llegadas de turistas nacionales</b>	2,523,484	2,062,661	2,512,833	2,482,795	2,484,546
<b>Porcentaje de ocupación</b>	51.03	48.88	42.17	41.98	39.76
<b>Porcentaje de ocupación extranjeros</b>	4.25	3.83	2.51	2.24	1.52
<b>Porcentaje de ocupación nacionales</b>	46.78	45.04	39.65	39.74	38.24

Fuente: SIIMT. Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos

ANEXO 3. AFLUENCIA DE TURISTAS Y DERRAMA ECONÓMICA PARA MICHOACÁN

<b>AFLUENCIA DE TURISTAS Y DERRAMA ECONÓMICA PARA MICHOACÁN</b>			
<b>VERANO</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Afluencia de turistas y visitantes (personas)</b>	975,980	714,060	961,902
<b>Derrama económica (millones de pesos corrientes)</b>	\$ 2,011	\$ 1,464	\$ 1,770
Periodos (35 días)			
2008	Del 14 de julio al 17 de agosto de 2008		
2009	Del 13 de julio al 16 de agosto de 2009		
2010	Del 12 de julio al 15 de agosto de 2010		

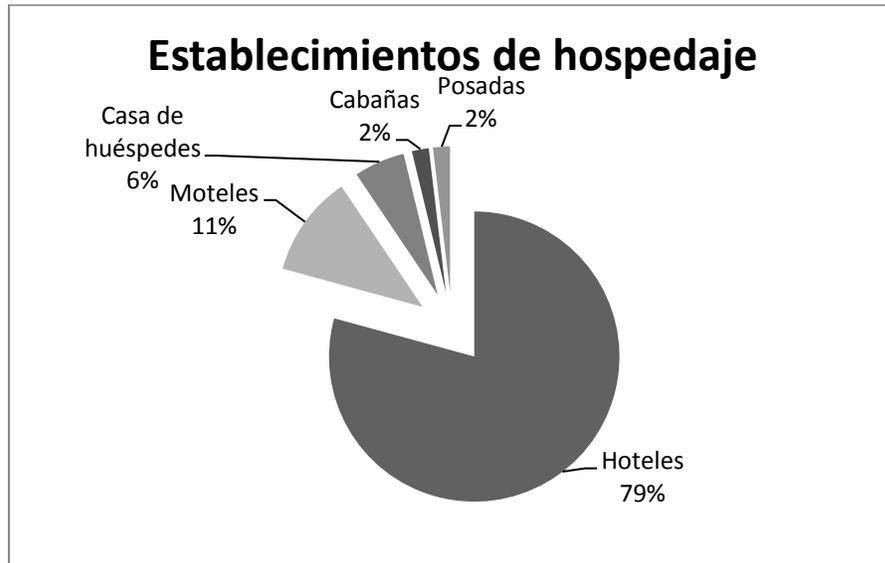
\*Datos preliminares del 2-15 de agosto de 2010

Fuente: [www.michoacan.gob.mx/SECTUR](http://www.michoacan.gob.mx/SECTUR)

ANEXO 4.

GRÁFICA 1

ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

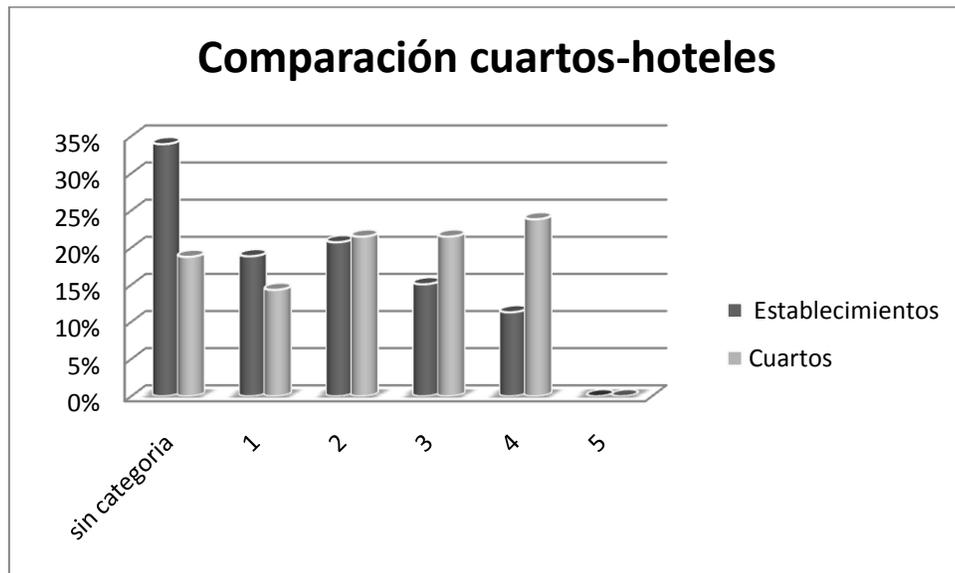


Fuente: Elaboración propia con datos INEGI 2009

ANEXO 5

GRÁFICA 2

COMPARACIÓN DE CUARTOS Y HOTELES EN URUAPAN



Fuente: Elaboración propia datos INEGI 2009

ANEXO 6. TABLA COMPARATIVA DE LA COMPETENCIA DIRECTA

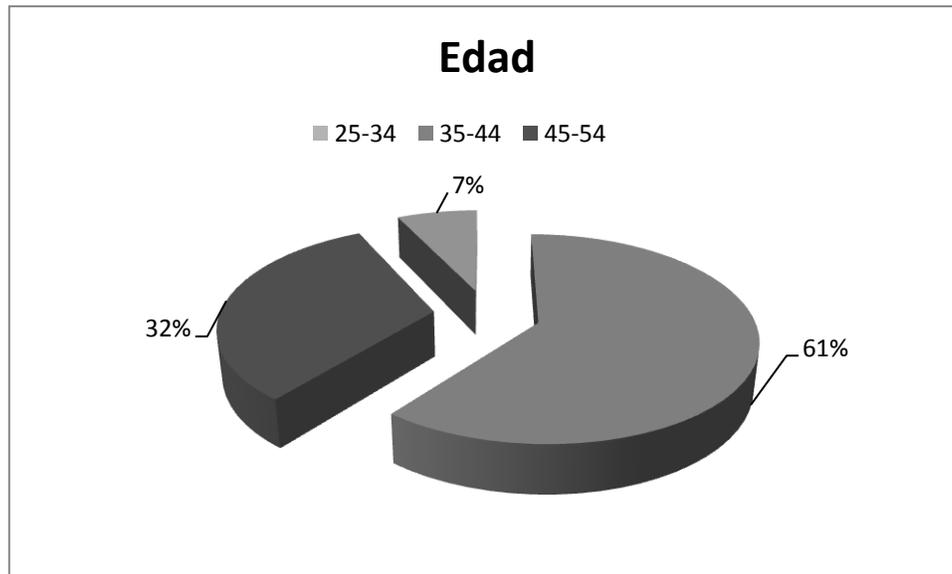
Datos	California	Concordia	Continental Uruapan	La Fuente	Nuevo Hotel Alameda	Regis
Ubicación	Calz. Benito Juárez No. 297 Col. Los Riyitos	Portal Carrillo No. 8 Col. Centro	Nicolas Bravo No. 34 Col. Centro	Fco. Sarabia No. 67 Col. Morelos	5 De Febrero No. 11 Col. Centro	Portal Carrillo No. 12 Col. Centro
Total habitaciones	44	62	64	42	71	50
Precio Temporada baja	Sencilla: \$409 Doble: \$468 Triple: \$527 Cuádruple: \$585	Sencilla: \$460 Doble: \$660 Triple: \$760 Cuádruple: \$860	Desde \$510 a \$710	Sencilla: \$350 Doble: \$500 Triple: \$630 Cuádruple: \$730	Sencilla: \$400 Doble: \$480 Triple: \$570 Cuádruple: \$640	Sencilla: \$350 Doble: \$450 Triple: \$550 Cuádruple: \$650
Cuenta con: Estacionamiento en las instalaciones	Si	No (si ofrece el servicio)	Si	Si	No (si ofrece el servicio)	No
Restaurant	Si	Si	Si	No	No	Si
Áreas verdes	No	No	No	No	No	No
Ofrecen paquetes descuento	Si (a grupos y agentes viajeros)	No	Si (a grupos)	Si (20% si es pago en efectivo, 10% si es tarjeta crédito)	No	No
Ofrecen paquetes turísticos	No	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia con encuesta

ANEXO 7

GRÁFICA 3

EDAD DEL TURISTA

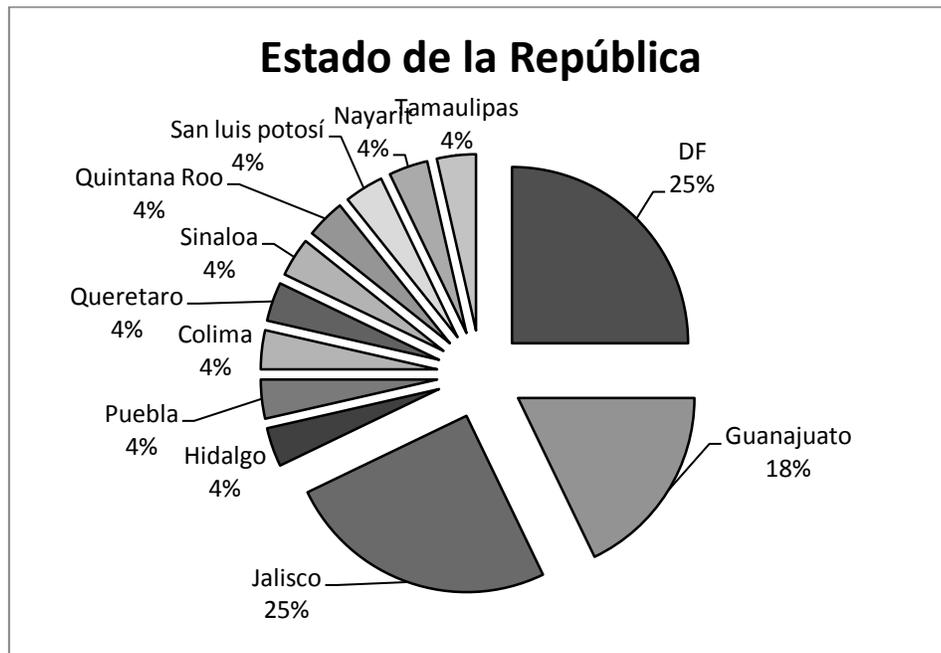


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 8

GRÁFICA 4

PROCEDENCIA DEL TURISTA

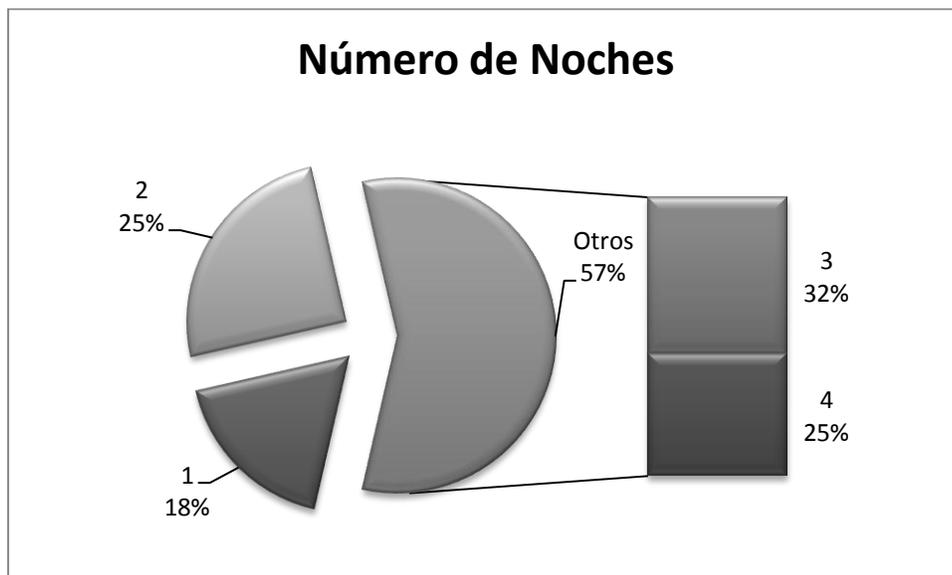


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 9

GRÁFICA 5

NÚMERO DE NOCHES QUE PASO EL TURISTA

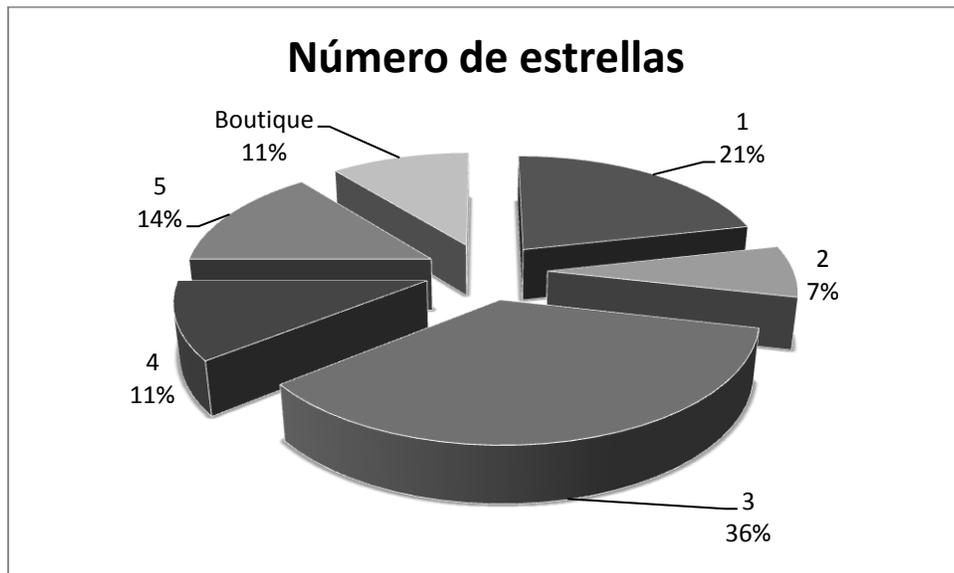


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 10

GRÁFICA 6

CLASIFICACIÓN DEL HOTEL EN QUE SE HOSPEDÓ

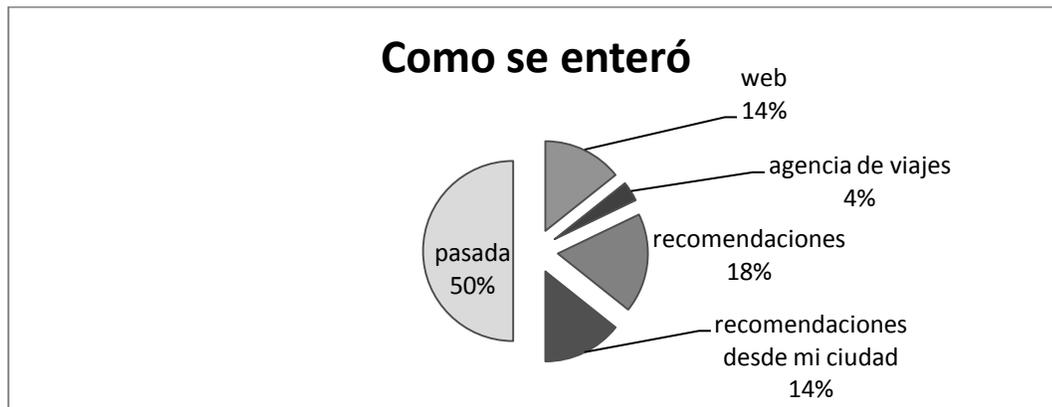


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 11

GRÁFICA 7

¿CÓMO SE ENTERÓ DE ESE HOTEL?

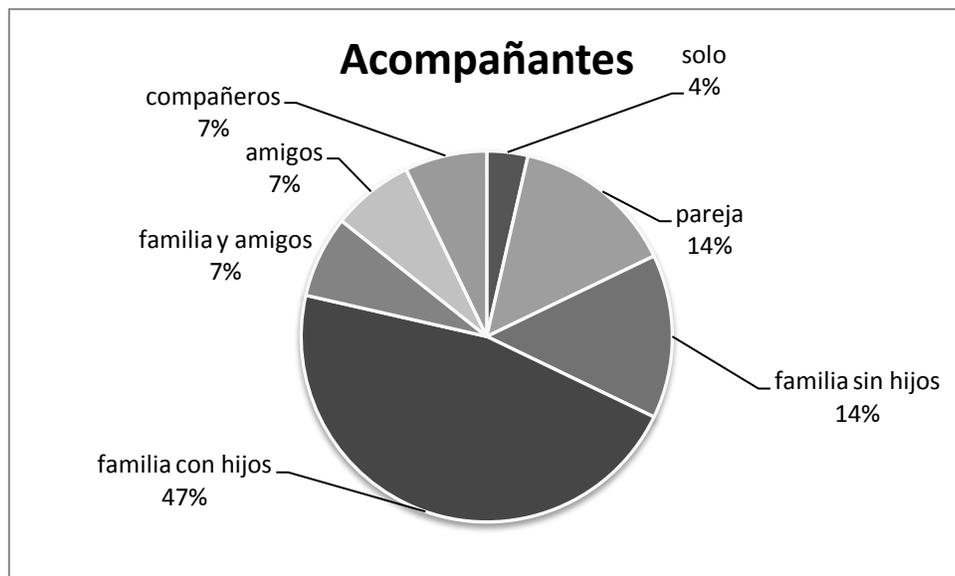


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 12

GRÁFICA 8

¿QUIÉNES LO ACOMPAÑAN EN SU VIAJE?

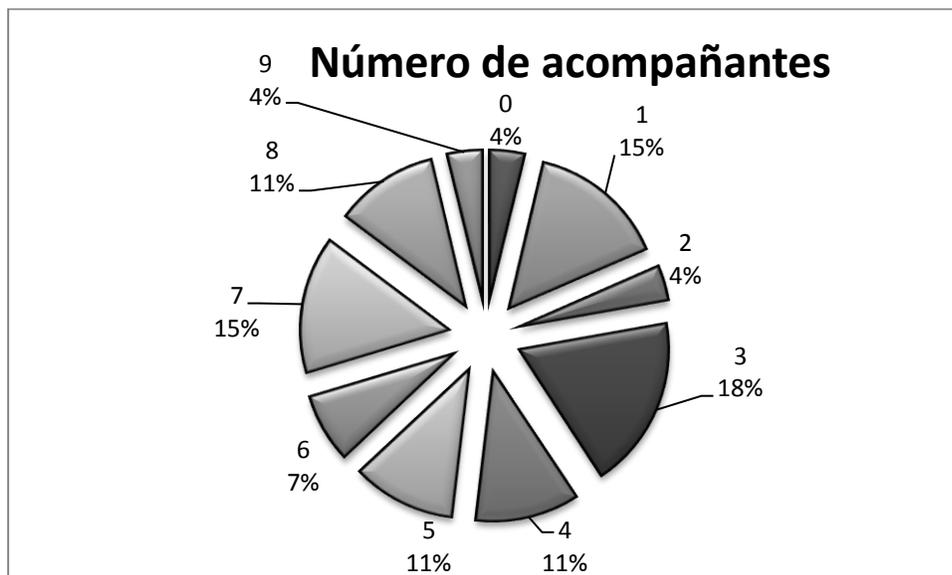


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 13

GRÁFICA 9

¿CUÁNTAS PERSONAS LO ACOMPAÑAN EN SU VIAJE?

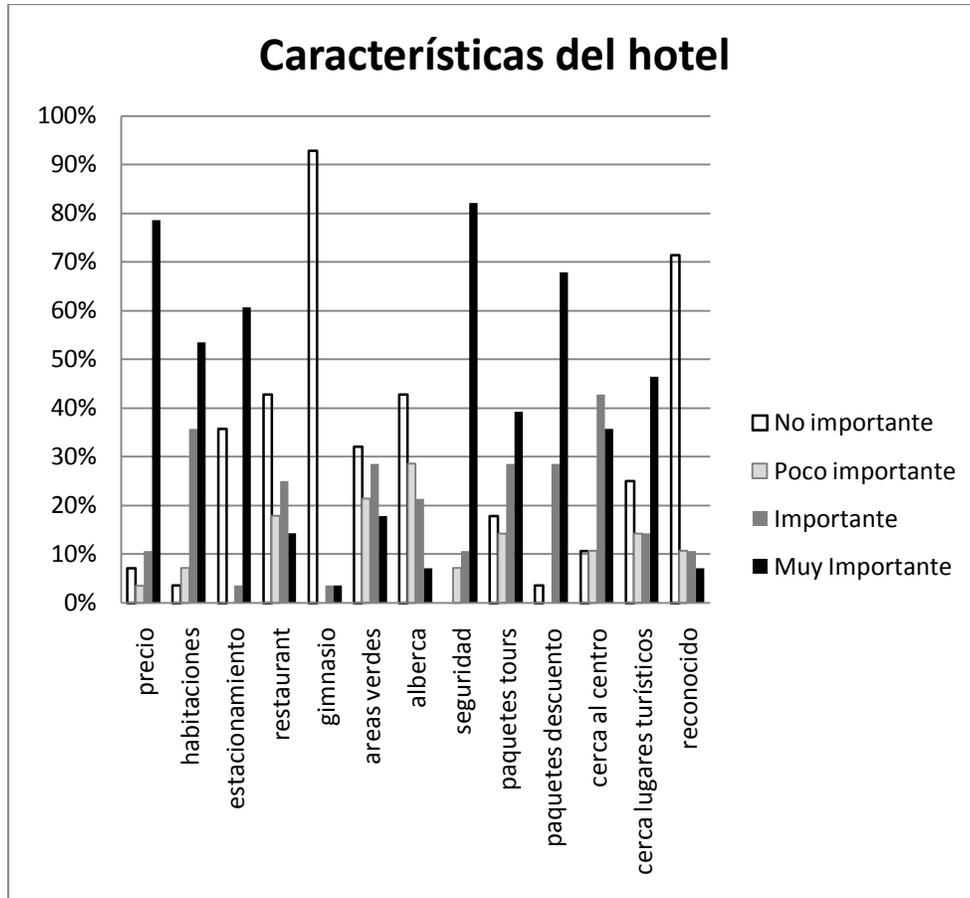


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 14

GRÁFICA 10

IMPORTANCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN HOTEL A MOMENTO DE ELEGIRLO

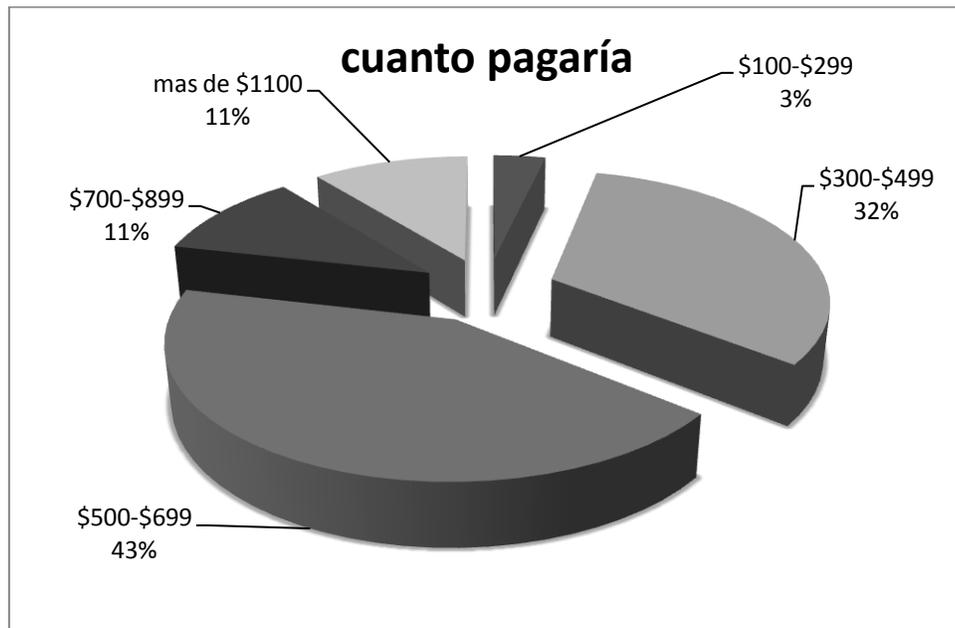


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 15

GRÁFICA 11

MÁXIMO QUE PAGARÍA POR UNA NOCHE EN URUAPAN

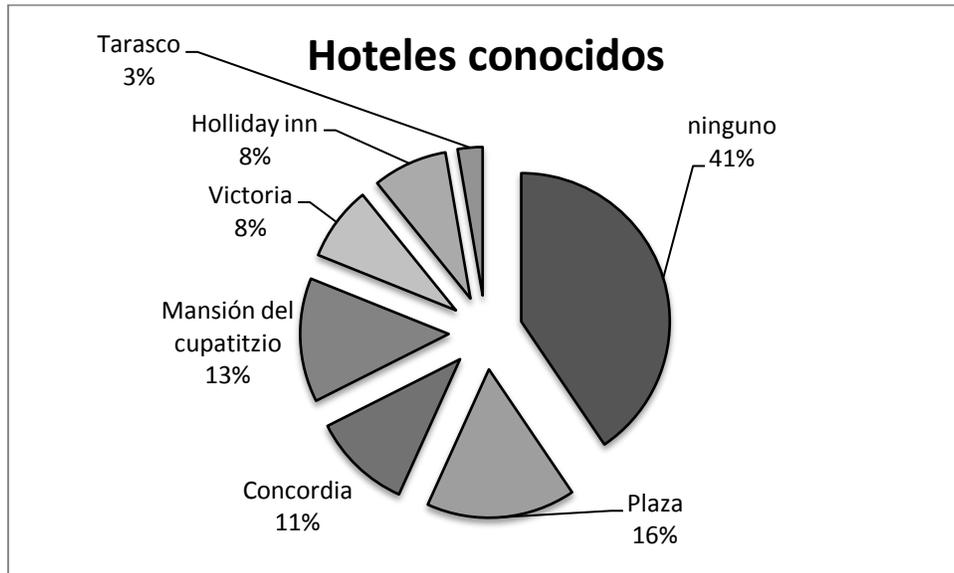


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

ANEXO 16

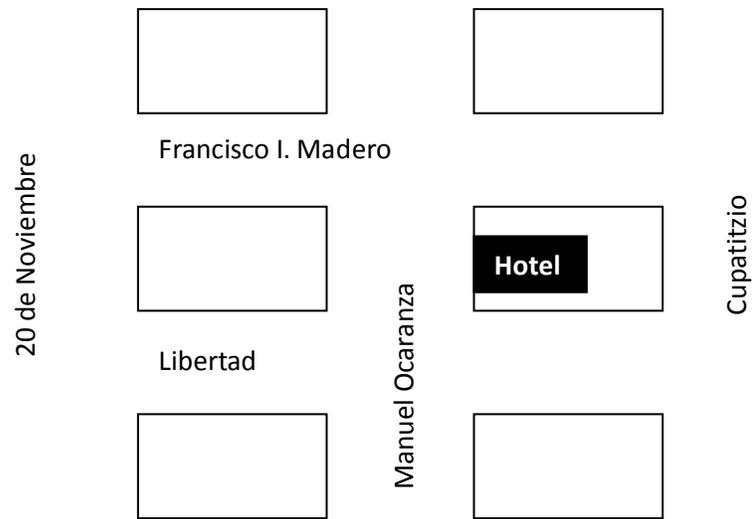
GRÁFICA 12

HOTELES QUE HA ESCUCHADO O VISTO DE LA CIUDAD



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta directa 2010

## ANEXO 17. UBICACIÓN DEL HOTEL



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 18. COTIZACIONES

### a) Mobiliario de habitación

	Mobiliario Habitación	costo unitario	Total
<b>Suite</b>			
4	Recámaras	\$ 9,000.00	\$ 36,000.00
4	Baños completos	\$ 3,500.00	\$ 14,000.00
4	Ropero puertas	\$ 3,000.00	\$ 12,000.00
4	Sala chica	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
4	Mesa de centro	\$ 2,500.00	\$ 10,000.00
4	Teléfono	\$ 150.00	\$ 600.00
4	TV 32" LCD	\$ 7,399.00	\$ 29,596.00
4	Colchón king size	\$ 4,440.00	\$ 17,760.00
	<b>Total Suite</b>		<b>\$ 135,956.00</b>
<b>Junior Suite</b>			
28	Recámara matrimonial	\$ 8,285.00	\$ 231,980.00
28	Baños completos	\$ 3,500.00	\$ 98,000.00
28	Ropero puertas	\$ 3,000.00	\$ 84,000.00
28	Mesa de centro	\$ 2,500.00	\$ 70,000.00
28	Teléfono	\$ 150.00	\$ 4,200.00
28	TV 32" LCD	\$ 7,399.00	\$ 207,172.00
28	Colchón matrimonial	\$ 3,360.00	\$ 94,080.00
	<b>Total Junior Suite</b>		<b>\$ 761,432.00</b>
<b>Junior</b>			
8	Recámara Matrimonial junior	\$ 9,000.00	\$ 72,000.00
8	Baños completos	\$ 3,500.00	\$ 28,000.00
8	Ropero puertas	\$ 3,000.00	\$ 24,000.00
8	Mesa de centro	\$ 2,500.00	\$ 20,000.00
8	Teléfono	\$ 150.00	\$ 1,200.00
8	TV 32" LCD HD	\$ 7,399.00	\$ 59,192.00
8	Colchón matrimonial	\$ 3,360.00	\$ 26,880.00
	<b>Total Junior</b>		<b>\$ 223,272.00</b>
	<b>Total Mobiliario</b>		<b>\$1,176,660.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Investigación muebleros de pátzcuaro, proveedores hoteleros, sam's club

### b) Mobiliario de Oficina

Pzas.	Mobiliario	costo unitario	total
12	Escritorio	\$ 1,400.00	\$ 16,800.00
12	Sillas giratorias	\$ 400.00	\$ 4,800.00
20	Sillas	\$ 100.00	\$ 2,000.00
12	Archivero	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
12	Teléfono	\$ 150.00	\$ 1,800.00
2	Fax	\$ 900.00	\$ 1,800.00
12	Computadora e impresora	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
	<b>Total</b>		<b>\$111,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Office Depot

c) Blancos

Blanco	Costo unitario	Total
6 Juego de edredón 2 vistas king size	\$ 900.00	\$ 5,400.00
42 Juego de edredón 2 vistas matrimonial	\$ 800.00	\$ 33,600.00
8 Juego de sábanas king size	\$ 600.00	\$ 4,800.00
70 Juego de sábanas matrimonial	\$ 500.00	\$ 35,000.00
6 Cobertor king size	\$ 550.00	\$ 3,300.00
42 Cobertor matrimonial	\$ 450.00	\$ 18,900.00
80 Juego de toallas para habitación	\$ 250.00	\$ 20,000.00
70 Almohadas	\$ 100.00	\$ 7,000.00
<b>Total</b>		<b>\$ 128,000.00</b>

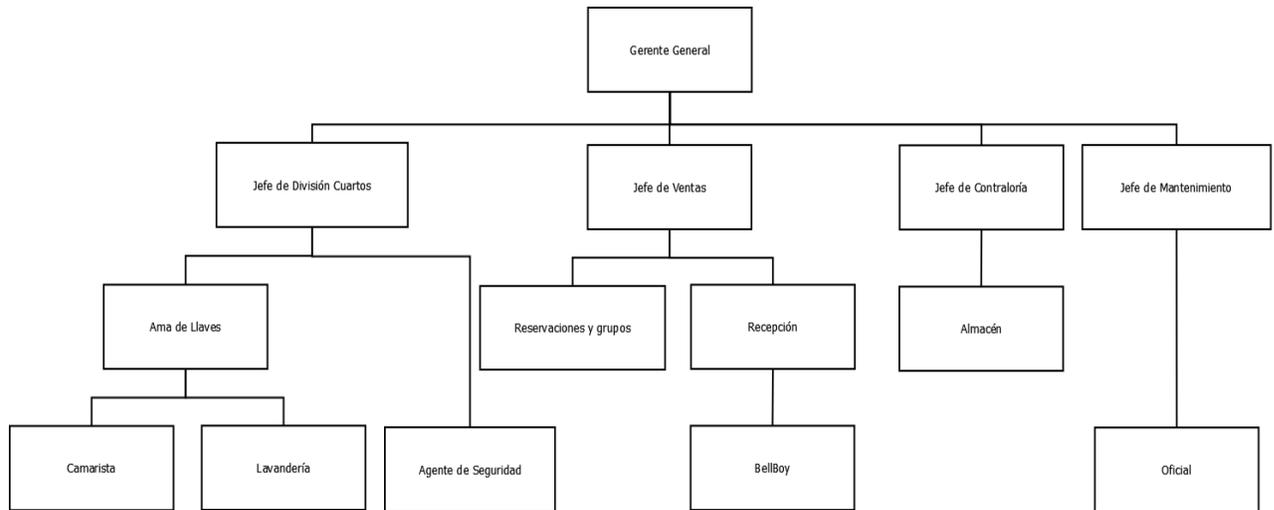
Fuente: Elaboración propia con datos Sam's club

d) Maquinaria

Maquinaria	Costo Unitario	Total
1 Lavadora UNIMAC 25Kg	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
1 Lavadora 12 kg	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00
1 Centrifuga	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
1 Caldera	\$ 49,000.00	\$ 49,000.00
<b>Total</b>		<b>\$ 97,300.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.lavadorasyssecadoras.com/index.html](http://www.lavadorasyssecadoras.com/index.html)

## ANEXO 19. ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 20. ANÁLISIS DEL PUESTO GERENTE GENERAL

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente General
<b>Área</b>	Dirección
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Propietario
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Las diferentes jefaturas: Jefe de división de cuartos, jefe de ventas, jefe de contraloría y jefe de mantenimiento.
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	El resto del personal administrativo y operativo
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Supervisar las actividades, autorizaciones, elaborar programas
<i>Ventas</i>	Supervisar las actividades, autorizaciones, elaborar programas
<i>Contraloría</i>	Supervisar las actividades, autorizaciones, elaborar programas
<i>Mantenimiento</i>	Supervisar las actividades, autorizaciones, elaborar programas
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Conocer el mercado y grado de satisfacción del mismo
<i>Proveedores</i>	Manejo de relaciones laborales
<i>Colegas</i>	Conocer el rumbo de la industria hotelera
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	Entrega de informes y acatar normas, elaborar estrategias de acción de acuerdo a los pronósticos

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Gestionar las actividades dentro del hotel para cumplir con los objetivos organizacionales.
<b>Función</b>	Realizar actividades de planeación, organización, dirección, control y seguimiento dentro del hotel.

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Elaborar y revisar, junto con el jefe de contraloría el presupuesto de ingresos y egresos		X	
Elaborar el plan de acción (objetivos) de cada uno de los jefes de departamentos, para las diferentes áreas, y realizar su revisión semestral		X	
Elaborar el plan de inversión anual en coordinación con los departamentos		X	
Elaborar planes de remodelación en coordinación con el jefe de mantenimiento, de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos		X	
Elaborar en coordinación con los diferentes jefes, un plan para desastres, otro de prevención de accidentes y revisar su funcionalidad		X	
Planear todo lo relativo a tarifas y precios del hotel		X	
Elaborar y revisar el organigrama del hotel		X	
Elaborar las descripciones de puesto y revisarlas periódicamente		X	
Organizar juntas con los jefes de departamento		X	
Realizar y supervisar la implantación de manuales necesarios en las diferentes áreas.			X
Establecer metas y estándares de servicio		X	
Establecer metas y estándares de trabajo para todo el personal y en las diferentes áreas		X	
Implementar la participación de todo el personal (principalmente los jefes de departamento) para dar solución a problemas generales dentro del hotel	X		
Elaborar, implementar y supervisar políticas de operación		X	
Realizar actividades de relaciones públicas de manera interna y externa	X		
Supervisar el trabajo de los diferentes jefes	X		
Supervisar el trabajo del resto del personal y notificar al jefe de		X	

departamento, las fallas encontradas en el personal a su cargo			
Hacer un recorrido por las instalaciones del hotel, para conocer el estado de las actividades realizadas	X		
Analizar las ventas y la ocupación del día anterior en el hotel, comparándolas con los presupuestos, dando solución a problemas	X		
Supervisar las compras realizadas por el departamento de contraloría, bajo las políticas implementadas		X	
Supervisar mensualmente los estados financieros y reportes en cuanto a ingreso de habitaciones, ingresos de lavandería, ingresos de teléfonos, otros ingresos; sueldos y salarios, gastos de mantenimiento, gastos de cuartos, gastos de administración, gastos de operación, gasto por pagos de seguro, depreciaciones y amortizaciones, utilidades		X	
Analizar y definir los diferentes precios basándose en los costos de los mismos		X	
Autorizar proveedores, fuentes de financiamiento		X	
Manejo de inconformidades y situaciones especiales			X
Realizar programas de motivación de personal, e implementarlos con el apoyo de cada jefe de departamento		X	
Elaborar programas de capacitación para las jefaturas		X	
Elaborar programas de capacitación, junto con los jefes de departamento, para el personal del hotel, de acuerdo al área en la que se desenvuelve		X	

**Descripción complementaria**

**Responsabilidad por...**

<i>Supervisión</i>	Cumplimiento de los diferentes objetivos planteados, las actividades del personal, el trato al cliente
<i>Información</i>	Toda la información dentro de la empresa
<i>Procesos y trámites</i>	Representar a la empresa en las diferentes estancias gubernamentales, y realizar todos los tramites relacionados con la gestión de la empresa
<i>Recursos económicos</i>	Autorizar a los diferentes departamentos el manejo y uso de los diferentes recursos
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina

<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar a la empresa de manera externa e interna en todo momento que se requiera
---------------------------------------	--

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>					
<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>			
30 a 50 años	Indistinto	Indistinto			
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>			
Licenciatura o superior en administración. De preferencia administración de empresas turísticas	Manejo de la industria turística a nivel nacional	<table border="1"> <tr> <td>Escrito 85%</td> <td>Hablado 90%</td> <td>Lectura 85%</td> </tr> </table>	Escrito 85%	Hablado 90%	Lectura 85%
Escrito 85%	Hablado 90%	Lectura 85%			
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>			
Iniciativa, facilidad de palabra, liderazgo, trabajo bajo presión, trato con la gente, dirección, tenacidad	Mínima de un año en puesto de dirección	Honesto y comprometido, responsable, innovador, gusto de trabajo en equipo			

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 21. ANÁLISIS DEL PUESTO JEFE DE DIVISIÓN CUARTOS

<b>JEFE DE DIVISIÓN CUARTOS</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe división cuartos
<b>Área</b>	División cuartos
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente general
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Ama de llaves, vigilante
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	Camarista y lavandería
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Planeación, organización, dirección y control del área
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel actual y pronosticada
<i>Contraloría</i>	Presupuestos, nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar fallas dentro de las áreas del hotel
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Atender clientes especiales (VIP)
<i>Proveedores</i>	Autorización de requisiciones almacén
<i>Colegas</i>	Conocer el rumbo de la industria hotelera
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Lograr la satisfacción del cliente desde antes de su llegada, durante la estancia hasta su salida, logrando así la ocupación al 100% del hotel
<b>Función</b>	Gestionar actividades relacionadas con la atención al cliente durante su estancia, relacionadas con el estado de las habitaciones. Llevar el control del recurso humano

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Implementar las políticas de operación	X		
Revisar los controles operativos y de calidad		X	
Revisar inventarios en coordinación con contraloría		X	
Autorizar requisiciones a almacén, por parte del ama de llaves	X		
Atender quejas e inconformidades de los clientes			X
Otorgar compensaciones a huéspedes			X
Autorizar descuentos y tarifas especiales			X
Supervisar el aseo en todas las áreas de servicio		X	
Revisar los controles de las cajas de seguridad		X	
Revisar los controles de llaves		X	
Revisar y elaborar planes de mejora		X	
Atender algunos huéspedes VIP			X
Capacitación al personal de la organización		X	
Resolver problemas que se den entre el personal a su cargo			X

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Cumplimiento de los diferentes objetivos planteados, las actividades del personal, el trato al cliente
<b>Información</b>	Relacionada con las habitaciones y personal de la organización
<b>Procesos y trámites</b>	Autorización de requisiciones, solución a quejas por parte de los clientes

<i>Recursos económicos</i>	Control del pago de nómina a personal operativo
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar el área de división de cuartos

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 40 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Licenciatura en administración.	Manejo de personal	Escrito 85%	Hablado 90%	Lectura 85%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Iniciativa, facilidad de palabra, liderazgo, trabajo bajo presión, trato con la gente, dirección, tenacidad	Manejo de personal	Honesto y comprometido, responsable, innovador, gusto de trabajo en equipo		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 22. ANÁLISIS DEL PUESTO AMA DE LLAVES

<b>AMA DE LLAVES</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Ama de llaves
<b>Área</b>	División cuartos
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de división cuartos
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Camarista y lavandería
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	Vigilancia
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	N/A
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel, para poder asignar las habitaciones a limpiar y el orden
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar de fallas detectadas en las diferentes áreas del hotel
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Solución de problemas relacionadas con la limpieza de las habitaciones
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	N/A
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Controlar y supervisar la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes
<b>Función</b>	Supervisar las actividades relacionadas con la limpieza del hotel, así como implementarlas

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Supervisar la limpieza general del hotel	X		
Controlar las requisiciones a almacén, suministros necesarios para la limpieza de las diferentes áreas del hotel	X		
Reportar a la camarista y lavandería las actividades a realizar, así como asignarle las habitaciones que le corresponden	X		
Autorizar la mercancía que ocupen las camaristas para arreglar las habitaciones	X		
Resolver conflictos que existan en los puestos de camarista y lavandería			X
Llevar un control del estado de las habitaciones en cuanto al estado de las mismas, y reportar al área de mantenimiento para que se les trate		X	
Llevar un control junto con almacén de la mercancía solicitada		X	
Recoger objetos olvidados por parte de los huéspedes al abandonar la habitación, así como hacer una revisión al momento de que desocupen la habitación para conocer el estado de la misma	X		
Revisar que se cumplan los estándares de limpieza y servicio	X		
Elaborar la programación de limpieza		X	
Mantener el control de los uniformes del personal a su cargo	X		
En coordinación con almacén revisa que los suministros sean los adecuados para la limpieza		X	
Control de las llaves usadas por la camarista y de las llaves maestra	X		
Autoriza pase de salida de objetos			X
Asigna personal para eventos especiales			X
Elaborar la descripción de puestos del personal a su cargo		X	

## Descripción complementaria

### Responsabilidad por...

<i>Supervisión</i>	De la limpieza de las habitaciones y áreas de la empresa
<i>Información</i>	Información relacionada con el personal a su cargo, así como de las llaves del hotel
<i>Procesos y trámites</i>	Requisiciones de material
<i>Recursos económicos</i>	N/A
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina, limpieza
<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar a camaristas y lavandería

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 45 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Técnico en administración	Manejo de personal	Escrito 20%	Hablado 50%	Lectura 50%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Facilidad de palabra, observador, intuitivo, lógica, organización y gestión de tiempo	Mínima de un año en manejo de personal	Responsable		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 23. ANÁLISIS DEL PUESTO CAMARISTA

<b>CAMARISTA</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Camarista
<b>Área</b>	División cuartos
<b>Número de personas en el puesto</b>	5
<b>Jefe Inmediato</b>	Ama de llaves
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	N/A
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar de fallas detectadas en las diferentes áreas del hotel
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Solución de problemas relacionadas con la limpieza de las habitaciones, o del funcionamiento de las mismas
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	N/A
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Limpiar las habitaciones, áreas comunes entre otras, manteniéndolas atractivas para el huésped
<b>Función</b>	Es la responsable ante la ama de llaves de la limpieza de las habitaciones y otras áreas del hotel

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Conservar en buenas condiciones el material de trabajo, así como tenerlas siempre en orden	X		
Distribuir periódicos en cada habitación	X		
Asear las habitaciones, dando prioridad a la que se vaya ocupar ese día	X		
Dar un retoque de limpieza a las habitaciones que no se vayan a ocupar	X		
Asear áreas comunes, conforme lo disponga el ama de llaves	X		
Dar aviso al ama de llaves de faltantes en las habitaciones (amenidades)	X		
Reportar el estado de las habitaciones al ama de llaves, para que se le de mantenimiento			X
Dar aviso al ama de llaves en caso de encontrar objetos de valor en las habitaciones, para tener mayor cuidado en esa área			X
Promover con el huésped los servicios de limpieza del hotel	X		
Revisar junto con el bellboy que no falten objetos en la habitación a la hora del que el huésped realice el check out	X		
Apagar o encender aparatos de refrigeración, calefacción, etc. De acuerdo a las necesidades de la habitación, así como verificar su funcionamiento	X		
Recoger loza, ceniceros, cristalería sucios	X		
Sacar los blancos sucios al carrito (para entregarlo a lavandería) y colocar los blancos limpios en la cama (puede ser eventual conforme a las normas de cuidado ambiental)	X		
Sacar los blancos del baño sucios al carrito (para entregarlo a lavandería) y colocar limpios	X		
Despolvar la habitación	X		
Arreglar camas	X		
Limpiar todos los muebles, cuadros, piso, alfombra, lámparas, ventanas, cortinas, puerta etc., de la habitación	X		

Asear los baños	X		
Realizar requisiciones de material con autorización del ama de llaves, para poder desempeñar sus funciones		X	
Colaborar al momento de levantar inventario, conforme se le solicite		X	

**Descripción complementaria**

**Responsabilidad por...**

<i>Supervisión</i>	De la limpieza de las habitaciones y áreas de la empresa
<i>Información</i>	Información relacionada con el puesto
<i>Procesos y trámites</i>	Requisiciones de material
<i>Recursos económicos</i>	N/A
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina, limpieza, carrito de limpieza
<i>Relaciones internas y externas</i>	Relación con ama de llaves, lavandería y almacén

**PERFIL DEL PUESTO**

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
20 a 40 años	Femenino	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Ingles</i>		
Preparatoria o secundaria	Manejo de productos de limpieza	Escrito 0%	Hablado 25%	Lectura 0%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Limpieza, levantar inventarios, delicadeza	Limpieza de habitaciones	Honradez, disciplina, puntualidad, buena presentación, higiene personal		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 24. ANÁLISIS DEL PUESTO DE LAVANDERÍA

<b>LAVANDERÍA</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Lavandería
<b>Área</b>	División cuartos
<b>Número de personas en el puesto</b>	2
<b>Jefe Inmediato</b>	Ama de llaves
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	N/A
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar de fallas detectadas en su área
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Solución de problemas relacionadas con la limpieza de las habitaciones
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	N/A
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Mantener limpia la ropa de cama, así como la ropa de clientes que lo requieran
<b>Función</b>	Encargado de la limpieza de su área de lavado de ropa, así como el lavado de dichos bienes

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Limpiar el área de trabajo	X		
Checar el vapor y agua de la maquinaria	X		
Seleccionar la ropa a lavar	X		
Reportar y en caso solicitado reparar la ropa en mal estado			X
Llevar una bitácora de las actividades	X		
Limpiar las tuberías		X	
Realizar requisiciones de material, autorizado por el ama de llaves		X	
Separar la ropa blanca de la de color	X		
Planchar la ropa de cama, o de huéspedes que soliciten el lavado de sus prendas	X		
Reportar fallas en las máquinas de lavado al ama de llaves			X
Llevar un control de la ropa lavada y elaborar informes		X	
Aplicar los productos correctamente a cada tipo de prenda	X		
Revisar la temperatura del agua	X		
Secar la ropa para después plancharla	X		
Levantar inventario, junto con almacén		X	

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	De la limpieza de su área y de las prendas
<b>Información</b>	Información relacionada con las actividades propias del puesto
<b>Procesos y trámites</b>	Requisiciones de material

<i>Recursos económicos</i>	N/A
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina, limpieza, maquinaria de lavado
<i>Relaciones internas y externas</i>	Relación con camaristas, ama de llaves y almacén

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
20 a 40 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Español</i>		
Preparatoria o secundaria	N/A	Escrito	Hablado	Lectura
		N/A	N/A	N/A
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Manejo de prendas delicadas, observador, trabajo bajo presión	Manejo de maquinaria de lavado	Limpieza, orden,		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 25. ANÁLISIS DEL PUESTO AGENTE DE SEGURIDAD

<b>AGENTE DE SEGURIDAD</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Agente de seguridad
<b>Área</b>	División cuartos
<b>Número de personas en el puesto</b>	2
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe división de cuartos
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	N/A
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar de fallas detectadas en su área
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Solución de problemas relacionadas con la seguridad
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	N/A
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Cuidar que no ingresen personas ajenas al hotel, procurando así la seguridad del cliente
<b>Función</b>	Evitar el paso de gente ajena al hotel

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Evitar la entrada de personas que dañen el ambiente o imagen del hotel (vendedores ambulantes, limosneros, etc.)	X		
Realizar recorridos periódicos por todas las áreas del hotel	X		
Si lo solicita recepción, vigila a huéspedes de los que se sospeche se vayan sin pagar		X	
Atender quejas por parte de los huéspedes en cuanto a escándalos en otras áreas		X	
Revisar el estado de chapas y candados, que todo esté en orden y	X		
Revisar paquetes de salida que los empleados sacan del hotel	X		
Acompañar a los empleados que soliciten algo de almacén y que esté cerrado, para que tomen lo que necesitan		X	
Reportar anomalías en cuanto a seguridad e higiene		X	
Evitar robos y daños a las instalaciones	X		
Vigilar los vehículos de los clientes en el estacionamiento	X		
Prevenir y reportar accidentes tanto de huéspedes y empleados	X		
Evitar que se tomen fotos en áreas de servicio, si no cuentan con la autorización			X

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Del hotel, estacionamiento y huéspedes
<b>Información</b>	Seguridad, pertenencias, llaves
<b>Procesos y trámites</b>	Requisiciones de material

<i>Recursos económicos</i>	N/A
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina, equipo de seguridad para vigilante
<i>Relaciones internas y externas</i>	Relación con todo el personal del hotel, así como el cliente

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
20 a 40 años	Masculino	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Español</i>		
Preparatoria o secundaria	Primeros auxilios	Escrito N/A	Hablado 50%	Lectura N/A
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Agilidad, fuerza, observador, meticoloso	En seguridad	Honesto y confiable, que refleje respeto y seguridad		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 26. ANÁLISIS DEL PUESTO JEFE DE VENTAS

<b>JEFE DE VENTAS</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de ventas
<b>Área</b>	Ventas
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente general
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Reservaciones, recepción, bellboy
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer las necesidades del cliente, así como la satisfacción al momento de estar hospedado
<i>Ventas</i>	Planeación, organización, dirección y control del área
<i>Contraloría</i>	Presupuestos, nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informar fallas dentro de las áreas del hotel, realizar proyectos de mejora para aumentar la calidad de atención al cliente y/o aumentar las ventas
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Conocer las necesidades y deseos del mercado meta, y satisfacerlas
<i>Proveedores</i>	Satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo proveedores de buena calidad
<i>Colegas</i>	Conocer el rumbo de la industria hotelera, volumen de turistas en la región y ciudad
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	Conocer los planes de mejora, planes para atraer a los turistas, así como anticiparse a la demanda de huéspedes

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### Descripción general

<b>Objetivo</b>	Lograr el 100% de la ocupación del hotel, así como el posicionamiento del mismo dentro del mercado menta
<b>Función</b>	Promover, organizar, diseñar sistemas y programas que permitan una imagen de calidez constante del hotel, satisfaciendo las necesidades de los huéspedes

### Descripción específica

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Realizar estudios de factibilidad, y en coordinar con el contralor, pronosticar los ingresos (ventas)		X	
Realizar investigaciones de mercado		X	
Diseñar y efectuar estrategias de ventas, promociones y descuentos		X	
Elaborar planes y estrategias de mercadotecnia		X	
Promover buenas relaciones entre el hotel y las agencias de viajes		X	
Supervisar las relaciones publicas tanto internas como externas		X	
Diseñar y elaborar el material y el equipo de venta, para los encargados de promover el hotel (reservaciones, recepción, gerente general		X	
Establecer comisiones para las agencias de viajes, junto con el gerente general		X	
Establecer políticas de descuento		X	
En unión con los jefes, diseñar formas de incrementar las ventas		X	
Realizar reporte del comportamiento de las ventas, así de otras actividades ejecutadas		X	
Elaborar la lista de precio de las habitaciones y otros servicios del hotel, en coordinación con el gerente general		X	
Informar a los diferentes departamentos, sobre cambios en la demanda, promociones		X	
Mantener actualizada la cartera de clientes		X	
Implementar alternativas de acción en caso de no alcanzarse los objetivos		X	
Buscar nuevas formas de atraer a los clientes (clientes potenciales), así como medidas de vanguardia para conseguir los objetivos de la organización		X	
Autorizar junto con reservaciones, que se ocupe el 100% de las habitaciones por grupos especiales (analizando previamente la			X

situación)			
Resolver contratiempos, dado el caso de que no existan habitaciones disponibles para algún cliente, junto con recepción			X
Resolver problemas que se den entre el personal a su cargo			X

### Descripción complementaria

#### Responsabilidad por...

<i>Supervisión</i>	Cumplimiento de los diferentes objetivos planteados, las actividades del personal a su cargo, el trato al cliente
<i>Información</i>	Relacionada con las ventas generadas, planes de trabajo y mejora, estrategias de venta
<i>Procesos y trámites</i>	Todos los relacionados y generados por las ventas
<i>Recursos económicos</i>	Control del pago de nómina a personal operativo, llevar a cabo las estrategias planteadas
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina,
<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar el área de ventas, atraer turistas

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 40 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Licenciatura en administración.	Estrategias de venta, comportamiento del turismo nacional e internacional	Escrito 85%	Hablado 90%	Lectura 85%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Iniciativa, facilidad de palabra, liderazgo, trabajo bajo presión, trato con la gente, dirección, tenacidad, innovador	Ventas, manejo de personal	Honesto y comprometido, responsable, innovador, gusto de trabajo en equipo y retos		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 27. ANÁLISIS DEL PUESTO RESERVACIONES Y GRUPOS

<b>RESERVACIONES Y GRUPOS</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Reservaciones y grupos
<b>Área</b>	Ventas
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de ventas
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	Bellboy
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer estado de las habitaciones, para su disponibilidad
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel, programas de ventas, estrategias, pronóstico de las mismas
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Planes con el propósito de aumentar las ventas
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Trato directo con él, buscando que se superen sus expectativas antes de que se hospede, informarle de los servicios que se ofrecen, así como de sus costos. Manejo de grupos que busquen hospedarse en el hotel
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	Conocer el funcionamiento del área en su totalidad, para ofrecer lo mejor al cliente
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	Comportamiento del turismo en la región y la ciudad

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Controlar las reservaciones del hotel, para poder satisfacer la demanda
<b>Función</b>	Captar y manejar las soluciones de reservas, determinar la disponibilidad del hotel, cotizar tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones, llevar un registro de las mismas

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Capacitar y manejar las solicitudes de reserva (comunicación con recepción y ama de llaves)	X		
Determinar la disponibilidad del hotel	X		
Cotizar las tarifas de las habitaciones		X	
Tomar y confirmar reservaciones	X		
Manejar los depósitos de los clientes directos y/o agentes de viajes		X	
Asistir a recepción en check-in y check-out cuando sea necesario			X
Preparar lista de llegada para recepción	X		
Evitar la sobreventa	X		
Manejar la relaciones con los mayoristas (como las agencias de viajes)	X		
Junto con el jefe de ventas, modificar y revisar las tarifas		X	
Actualizar la base de datos de las ventas	X		
Responder a las solicitudes de reserva, el mismo día que se efectúen	X		
Atender quejas y sugerencias de huéspedes en el hotel en cuanto a la asignación de habitaciones y reservaciones	X		

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	De los movimientos de reserva que se hagan en el hotel
<b>Información</b>	Reservaciones, tarifas en la localidad, comportamiento del turismo en la región
<b>Procesos y trámites</b>	Reservaciones, "no show", disponibilidad del hotel

<i>Recursos económicos</i>	N/A
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Trato con agentes de ventas, mayoristas, clientes que buscan hacer una reservación, atención a grupos

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 45 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Técnico en administración	Trato con el cliente, amabilidad y rapidez	Escrito 80%	Hablado 80%	Lectura 80%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Facilidad de palabra, lógica, organización, gestión de tiempo, concentración, rapidez	Mínima de un año en puestos administrativos	Responsable, buena presentación		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 28. ANÁLISIS DEL PUESTO RECEPCIÓN

<b>RECEPCIÓN</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Recepción
<b>Área</b>	Ventas
<b>Número de personas en el puesto</b>	4
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de ventas
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Bellboy
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer estado de las habitaciones, para su disponibilidad
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel, programas de ventas, estrategias, pronóstico de las mismas, lista de reservaciones para esperar su llegada
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Planes con el propósito de aumentar las ventas
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Trato directo con él, recibirlo al momento de su llegada, y durante su estancia, resolver sus dudas inmediatas sobre el servicio
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	Conocer el funcionamiento del área en su totalidad, para ofrecer lo mejor al cliente
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	Comportamiento del turismo en la región y la ciudad

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Lograr la satisfacción del cliente con el servicio, desde su llegada hasta el momento de su retiro
<b>Función</b>	Atención al público, clientes. Informar el estado de las habitaciones, así como documentarlas y brindar todo tipo de información en cuanto a recepción del cliente

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Recibir a los huéspedes	X		
Vender y asignar las habitaciones, de acuerdo a lo establecido por reservaciones	X		
Brindar información general del hotel a los huéspedes; así como de sitios de interés en la ciudad	X		
Hacer el registro de entrada al hotel (documentado en la tarjeta de habitación)	X		
Revisar reporte de ama de llaves, en cuanto al estado de las habitaciones	X		
Llevar un control de entradas y salidas de los huéspedes	X		
Reportar a la ama de llaves las habitaciones de check-out para fines de limpieza	X		
Llevar un control de las llaves de la habitación	X		
Vender a los clientes que lleguen directamente al hotel, los servicios del mismo	X		
En caso de que el departamento de reservaciones no funcione, recibe solicitudes, cambios o cancelaciones			X
Capturar datos al ingresar el huésped, para que los departamentos de contraloría, y ama de llaves, usen la información necesaria	X		
Entregar la llave al bellboy, para que este acompañe al huésped a su habitación	X		
Enlazar al cliente con otro hotel, solo en caso de que no existan habitaciones disponibles, junto con el jefe de ventas			X
Recibir el pago del huésped por el servicio que se le presta, hacer el corte de caja	X		
Tener las cuentas de las habitaciones al corriente, facilitando el proceso de pago	X		
Contestar el teléfono, así como llevar un control de las llamadas internas y externas del hotel	X		

Informar de quejas y sugerencias al jefe de ventas		X	
--	--	---	--

**Descripción complementaria**

**Responsabilidad por...**

<i>Supervisión</i>	Del trato que se le da al cliente, por parte de recepción y bellboy, disponibilidad de habitaciones
<i>Información</i>	Reservaciones de cualquier tipo, tarifas en la localidad, disponibilidad de habitaciones y estado de las mismas (si está ocupada o disponible)
<i>Procesos y trámites</i>	Reservaciones, "no show", disponibilidad del hotel, quejas y sugerencias por parte de los huéspedes
<i>Recursos económicos</i>	Recibe el pago del huésped
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Trato directo con el cliente, así como interesados en los servicios, relación directa con bellboy

**PERFIL DEL PUESTO**

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 45 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Técnico en administración	Trato con el cliente, amabilidad y rapidez	Escrito 80%	Hablado 80%	Lectura 80%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Facilidad de palabra, lógica, organización, gestión de tiempo, concentración, rapidez	Mínima de un año en atención al cliente	Responsable, buena presentación, disponibilidad de rolar turnos		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 29. ANÁLISIS DEL PUESTO BELLBOY

<b>BELLBOY</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Bellboy
<b>Área</b>	Ventas
<b>Número de personas en el puesto</b>	2
<b>Jefe Inmediato</b>	Recepción
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer cuales habitaciones son las que están disponibles
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel, lista de reservaciones para esperar su llegada
<i>Contraloría</i>	Pago de nómina
<i>Mantenimiento</i>	Informe del estado de las instalaciones
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Trato directo con él, recibirlo al momento de su llegada, y durante su estancia, resolver sus dudas inmediatas sobre el servicio, acompañarlo a su habitación y mostrarle las funciones
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	Realizar su trabajo con un buen desempeño
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Acompañar al huésped con equipaje a la habitación previamente asignada para mostrarle el funcionamiento de la misma
<b>Función</b>	Recibir al huésped y cuidar y transportar el equipaje hasta la habitación

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Recibir a los huéspedes	X		
Acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, llevando el equipaje y al llegar a la habitación, acomodarlo	X		
Mostrar al huésped donde se localizan los interruptores de luz y detalles de la habitación; como el aire acondicionado, funcionamiento de la bañera	X		
Resolver dudas que tenga el cliente sobre el servicio, puede ser tintorería	X		
Acompañar al cliente cuando esté desaloje la habitación	X		
En caso de que el cliente reciba un paquete especial, lo lleva a la habitación, con previa autorización de recepción	X		
Al tratarse de grupos; recibe, cuenta y marca el equipaje de los integrantes	X		
Apoyar al vigilante, reportando la entrada de personas extrañas o cualquier otra anomalía			X
Informar comentarios que hacen los clientes sobre el servicio a recepción	X		
Limpiar el área de lobby	X		

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Equipaje del cliente
<b>Información</b>	Funcionamiento de cualquier aparato dentro de las habitaciones, así como otros servicios que ofrezca el hotel
<b>Procesos y trámites</b>	Reporte de algún servicio especial que realice para el cliente
<b>Recursos económicos</b>	N/A

<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Trato directo con el cliente, así como interesados en los servicios

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 30 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Preparatoria	Trato con el cliente, amabilidad y rapidez	Escrito N/A	Hablado 70%	Lectura N/A
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Facilidad de palabra	Mínima de un año en atención al cliente	Responsable, buena presentación, disponibilidad de rolar turnos		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 30. ANÁLISIS DEL PUESTO JEFE DE CONTRALORÍA

<b>JEFE DE CONTRALORÍA</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de contraloría
<b>Área</b>	Contraloría
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente general
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Almacén
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	Auxiliar de Almacén
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Pago del personal, control de las erogaciones hechas en el área
<i>Ventas</i>	Conocer la ocupación del hotel actual y pronosticada, pago del personal, control de las erogaciones e ingresos generados en el área
<i>Contraloría</i>	Planeación, organización, dirección y control del área
<i>Mantenimiento</i>	Pago del personal, control de las erogaciones hechas en el área
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Control de los ingresos generados por los clientes
<i>Proveedores</i>	Generación de recibos, contra recibos
<i>Colegas</i>	Conocer el rumbo de la industria hotelera, gastos similares
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Controlar toda la información contable relacionada con la empresa, optimizando el recurso financiero
<b>Función</b>	Registrar, resumir o interpretar las actividades del negocio susceptibles de expresarse en términos monetarios

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Controlar los ingresos obtenidos, mediante un reporte, de cada uno de los departamentos que puedan producirlos	X		
Registrar todos los movimientos contables realizados por el hotel	X		
Registrar, certificar y pagar las adquisiciones hechas por el hotel		X	
Preparar y realizar el pago de sueldos y salarios		X	
Realizar estados financieros		X	
Asegurar que la empresa cumpla con los requisitos y pagos fiscales		X	
Supervisar el trabajo del personal a su cargo	X		
Llevar un control de los contra-recibos emitidos en el almacén, así como realizar el pago respectivo a los proveedores		X	
Llevar control de la contabilidad del hotel	X		
Llevar el control de la nómina de todo el personal del hotel; así como control de expedientes de cada uno en coordinación con el gerente		X	
Resolver problemas que se den entre el personal a su cargo			

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Del recurso financiero, así como el manejo de la mercancía en el almacén
<b>Información</b>	Ingresos y egresos del hotel, pago de impuestos, nómina,
<b>Procesos y trámites</b>	Realizar y pagar los recibos y contra-recibos de los proveedores
<b>Recursos económicos</b>	Control, registro del manejo de este recurso

<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar el área de contraloría

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 40 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Licenciatura en contaduría o administración	Empresas turísticas y administración de personal	Escrito 50%	Hablado N/A	Lectura 50%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Organización, lógica, optimización, orden	Manejo de personal	Honesto y comprometido, responsable, innovador, gusto de trabajo en equipo		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 31. ANÁLISIS DEL PUESTO ALMACÉN

<b>ALMACÉN</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Almacén
<b>Área</b>	Contraloría
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de contraloría
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Auxiliar de almacén
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer las necesidades de material para el correcto funcionamiento
<i>Ventas</i>	Conocer las necesidades de material para el correcto funcionamiento
<i>Contraloría</i>	Conocer las necesidades de material para el correcto funcionamiento
<i>Mantenimiento</i>	Conocer las necesidades de material para el correcto funcionamiento
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Proveer de materiales necesarios para que tengan una buena estancia
<i>Proveedores</i>	Recibir la mercancía
<i>Colegas</i>	Conocer el funcionamiento del área en su totalidad
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Proveer a los diferentes departamentos de los materiales necesarios, para que el hotel funcione correctamente
<b>Función</b>	Comprar, almacenar y proveer los diferentes materiales necesarios en cada una de las áreas del hotel

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Surtir requisiciones a los diferentes departamentos	X		
Hacer pedidos a los proveedores		X	
Realizar las compras		X	
Pedir cotizaciones para los productos necesarios con diferentes proveedores		X	
Acomodar y guardar los bienes en el área designada para cada tipo de material	X		
Recibir la mercancía de los proveedores		X	
Hacer contra-recibos para los proveedores		X	
Checar la mercancía recibida en cuanto a calidad, cantidad y cotejar con las facturas	X		
En caso de ser necesario, canalizar algunos proveedores con el departamento donde sea necesario			X
Llevar un registro de la mercancía existente en el almacén, para detectar faltantes y poder realizar las compras	X		
Llevar una cartera de proveedores y mantenerla actualizada		X	
Entregar facturas y comprobantes al jefe de contraloría		X	
Realizar inventarios físicos y cotejar con el de sistema		X	

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Mercancía
<b>Información</b>	Pago de facturas a los proveedores
<b>Procesos y trámites</b>	Surtir y recibir requisiciones, elaborar contra-recibos

<i>Recursos económicos</i>	Necesario para realizar las compras
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Trato con los proveedores del hotel

### PERFIL DEL PUESTO

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 45 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Técnico en administración	Trato con proveedores, amabilidad y rapidez	Escrito N/A	Hablado N/A	Lectura N/A
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Organización, facilidad de pronosticar, observador	Manejo de mercancía y trato con proveedores	Responsable, honesto, cumplido		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 32. ANÁLISIS DEL PUESTO JEFE DE MANTENIMIENTO

<b>J E F E D E M A N T E N I M I E N T O</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de mantenimiento
<b>Área</b>	Mantenimiento
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente general
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	Oficial
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer el estado de las habitaciones para poder darles mantenimiento y prevención
<i>Ventas</i>	Conocer el estado de las instalaciones para poder darles mantenimiento, además de conocer cuanta ocupación se espera para tener las instalaciones preparadas
<i>Contraloría</i>	Conocer el estado de las instalaciones, y el presupuesto necesario para realizarlo
<i>Mantenimiento</i>	Planeación, organización, dirección y control del área
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Cantidad de clientes para saber el estado de las instalaciones
<i>Proveedores</i>	Obtener la material para poder realizar las mejoras en las instalaciones
<i>Colegas</i>	Conocer el rumbo de la industria hotelera
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### Descripción general

<b>Objetivo</b>	Mantener las instalaciones en óptimas condiciones, para que estas den el 100% de su rendimiento
<b>Función</b>	Cuidar y conservar las instalaciones y equipo en general; así como implementar medidas para evitar su deterioro. Conservar la limpieza profunda de paredes, alfombras y tapices de los muebles, así como la redecoración de las habitaciones

### Descripción específica

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Establecer un sistema de mantenimiento preventivo para mayor seguridad en la operación del equipo, mejor eficiencia del equipo, minimización de la depreciación de la planta y reducción de costos de mantenimiento		X	
Llevar un control del equipo, para mantenimiento preventivo		X	
Procurar tener todas las habitaciones en servicio		X	
Coordinar el trabajo del personal contratado bajo su mando para supervisar la calidad de los materiales y su trabajo		X	
Establecer controles para las herramientas usadas por el personal		X	
Solicitar al almacén el material y equipo que necesita para su trabajo		X	
Establecer y difundir entre el personal del hotel, procedimientos a realizar en caso de emergencia; tales como programas de combate de incendios, temblores, etc.		X	
Supervisar los consumos de luz eléctrica, agua, combustible y aceite; así como el funcionamiento de los sistemas que lo utilizan		X	
Controlar las llaves originales de cada habitación		X	
Autorizar la obtención de copias de llaves, con autorización del jefe de división de cuartos y gerente general			X
Inspeccionar los conductos de gas, circuitos eléctricos para detectar fallas		X	
En caso de detectar fallas, dirige la corrección de la misma	X		
Promover en coordinación con los jefes de departamento programas de ahorro de energía			
Llevar el control de las garantías de los materiales usados		X	
Supervisar el estado del sistema de protección contra incendios; desde el sistema de extinción, extintores, sistema de alarmas, sistema de rociado, señalizaciones			

Realizar programas anuales de mantenimiento		X	
Llevar un control de las quejas recibidas por los clientes en cuanto a instalaciones y funcionamiento de las mismas se refiere; así como las soluciones que se le ha dado		X	
Llevar el control de mantenimiento de equipo de lavandería y cualquier otro del hotel		X	
Participar en programas de remodelación		X	
Realizar, implementar y controlar programas ecológicos; como es el reciclaje de basura, programa de iluminación, ahorro de energía eléctrica y agua, programa de reducción de desechos, uso de materiales biodegradables, energía solar		X	
Llevar un control del inventario de material y herramienta necesario		X	
Realizar programas de redecoración de la habitaciones		X	
Resolver problemas que se den entre el personal a su cargo			

**Descripción complementaria**

**Responsabilidad por...**

<i>Supervisión</i>	Instalaciones y maquinaria del hotel
<i>Información</i>	Estado de las instalaciones, programas de remodelación y otros relacionados con el mantenimiento
<i>Procesos y trámites</i>	Requisiciones de material, programas de mantenimiento
<i>Recursos económicos</i>	Establecer la cantidad necesaria para realizar el mantenimiento
<i>Mobiliario y equipo</i>	Equipo de trabajo y de oficina
<i>Relaciones internas y externas</i>	Representar el área de mantenimiento

**PERFIL DEL PUESTO**

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 40 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Licenciatura en ingeniería	Maquinaria usada en la rama del turismo	Escrito 50%	Hablado N/A	Lectura 50%
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Organización, optimización, observación, de espacios	Manejo de personal	Honesto y comprometido, responsable, innovador, gusto de trabajo en equipo		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 33. ANÁLISIS DEL PUESTO DE OFICIAL

<b>OFICIAL</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Oficial
<b>Área</b>	Mantenimiento
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de mantenimiento
<b>Puestos bajo su mando directo</b>	N/A
<b>Puestos bajo su mando indirecto</b>	N/A
<b>COORDINACIÓN</b>	
<b>I n t e r n a</b>	
<b>Área</b>	<b>Para...</b>
<i>División de cuartos</i>	Conocer el estado de las habitaciones, y fallas que pueda haber en las mismas
<i>Ventas</i>	Conocer el estado de las instalaciones y fallas que pueda haber en las mismas
<i>Contraloría</i>	Conocer el estado de las instalaciones y fallas que pueda haber en las mismas
<i>Mantenimiento</i>	Informe del estado de las instalaciones, realizar las actividades relacionadas con mantenimiento y prevención
<b>E x t e r n a</b>	
<b>Con</b>	<b>Para...</b>
<i>Clientes</i>	Resolver inconformidades en cuanto a funcionamiento y estado de las habitaciones
<i>Proveedores</i>	N/A
<i>Colegas</i>	Realizar su trabajo con un buen desempeño
<i>Autoridades dentro del turismo</i>	N/A

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****Descripción general**

<b>Objetivo</b>	Mantener el equipo y las instalaciones en perfecto estado y funcionamiento
<b>Función</b>	Cuidar y conservar las habitaciones, instalaciones y equipo, realizando trabajo de plomería, electricidad y aire acondicionado

**Descripción específica**

<b>Actividad</b>	<b>Diaria</b>	<b>Periódica</b>	<b>Esporádica</b>
Realizar recorridos por el hotel para verificar que todo esté en orden	X		
Realizar los pendientes indicados por el jefe de mantenimiento, para resolver problemas de las instalaciones	X		
Colaborar en el cumplimiento de normas de seguridad y el correcto uso de los equipos de seguridad	X		
Reportar al jefe de mantenimiento y almacén el material y equipo que se necesiten	X		
Apoyar en el check list para el mantenimiento de las habitaciones	X		
Inspeccionar los diferentes servicios del hotel, como lo es el agua caliente, aire acondicionado, entre otros	X		

**Descripción complementaria****Responsabilidad por...**

<b>Supervisión</b>	Instalaciones, equipos y sistemas físicos del hotel (agua, energía eléctrica, etc.)
<b>Información</b>	Estado de las instalaciones, equipo del hotel
<b>Procesos y trámites</b>	Requisiciones de material, herramientas, refracciones necesarias para el correcto funcionamiento de instalaciones, sistemas y maquinaria
<b>Recursos económicos</b>	N/A
<b>Mobiliario y equipo</b>	Equipo de trabajo y de oficina, maquinaria del hotel
<b>Relaciones internas y externas</b>	Trato con todo el personal del hotel, para resolver problemas en las instalaciones

**PERFIL DEL PUESTO**

<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>		
25 a 30 años	Indistinto	Indistinto		
<i>Escolaridad</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Idioma: Inglés</i>		
Técnico en electricidad	Plomería, electricidad, aire acondicionado	Escrito N/A	Hablado N/A	Lectura N/A
<i>Habilidades</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Otras características deseables</i>		
Rapidez, observador	Mínima de un año en plomería, electricidad y aire acondicionado	Responsable		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 34. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Habitación cuádruple</b>					
Ocupación	59.58%	60.00%	65.00%	65.00%	70.00%
Precio	650	683	715	748	780
Unidades	3,915	3,942	4,271	4,271	4,599
Ventas	\$2,809,638.00	\$2,690,415.00	\$3,053,407.50	\$3,192,198.75	\$3,587,220.00
<b>Habitación triple</b>					
Ocupación	59.58%	60.00%	65.00%	65.00%	70.00%
Precio	550	578	605	633	660
Unidades	3,045	3,066	3,322	3,322	3,577
Ventas	\$1,828,311.10	\$1,770,615.00	\$2,009,507.50	\$2,100,848.75	\$2,360,820.00
<b>Habitación doble</b>					
Ocupación	59.58%	60.00%	65.00%	65.00%	70.00%
Precio	480	504	528	552	576
Unidades	870	876	949	949	1,022
Ventas	\$455,533.44	\$441,504.00	\$501,072.00	\$523,848.00	\$588,672.00
<b>Habitación sencilla</b>					
Ocupación	59.58%	60.00%	65.00%	65.00%	70.00%
Precio	400	420	440	460	480
Unidades	870	876	949	949	1,022
Ventas	\$394,892.00	\$367,920.00	\$417,560.00	\$436,540.00	\$490,560.00
<b>Renta de espacios</b>					
Precio	5,000	5,250	5,500	5,750	6,000
Unidades	24	24	24	24	24
Ventas	\$120,000.00	\$126,000.00	\$132,000.00	\$138,000.00	\$144,000.00
<b>Total ventas</b>	<b>\$5,608,374.54</b>	<b>\$5,396,454.00</b>	<b>\$6,113,547.00</b>	<b>\$6,391,435.50</b>	<b>\$7,171,272.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
<b>Habitación cuádruple</b>					
Ocupación	75.00%	80.00%	80.00%	80.00%	85.00%
Precio	813	845	878	910	943
Unidades	4,928	5,256	5,256	5,256	5,585
Ventas	\$4,003,593.75	\$4,441,320.00	\$4,612,140.00	\$4,782,960.00	\$5,263,391.25
<b>Habitación triple</b>					
Ocupación	75.00%	80.00%	80.00%	80.00%	85.00%
Precio	688	715	743	770	798
Unidades	3,833	4,088	4,088	4,088	4,344
Ventas	\$2,634,843.75	\$2,922,920.00	\$3,035,340.00	\$3,147,760.00	\$3,463,941.25
<b>Habitación doble</b>					
Ocupación	75.00%	80.00%	80.00%	80.00%	85.00%
Precio	600	624	648	672	696
Unidades	1,095	1,168	1,168	1,168	1,241
Ventas	\$657,000.00	\$728,832.00	\$756,864.00	\$784,896.00	\$863,736.00
<b>Habitación sencilla</b>					
Ocupación	75.00%	80.00%	80.00%	80.00%	85.00%
Precio	500	520	540	560	580
Unidades	1,095	1,168	1,168	1,168	1,241
Ventas	\$547,500.00	\$607,360.00	\$630,720.00	\$654,080.00	\$719,780.00
<b>Renta de espacios</b>					
Precio	6,250	6,500	6,750	7,000	7,250
Unidades	24	24	24	24	24
Ventas	\$150,000.00	\$156,000.00	\$162,000.00	\$168,000.00	\$174,000.00
<b>Total ventas</b>	<b>\$7,992,937.50</b>	<b>\$8,856,432.00</b>	<b>\$9,197,064.00</b>	<b>\$9,537,696.00</b>	<b>\$10,484,848.50</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 35. FLUJO DE EFECTIVO A DIEZ AÑOS

Concepto	año 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Saldo inicial	110,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
<b>Entradas</b>					
Ventas de contado	5,608,374.54	5,396,454.00	6,113,547.00	6,391,435.50	7,171,272.00
Recuperación inversiones	17,011,816.25	3,181,837.37	5,897,525.69	9,152,178.87	12,565,236.35
Intereses inversión	18,287.70	3,420.48	6,339.84	9,838.59	13,507.63
Total de entradas	22,638,478.49	8,581,711.85	12,017,412.53	15,553,452.97	19,750,015.98
Saldo disponible	22,748,478.49	8,591,711.85	12,027,412.53	15,563,452.97	19,760,015.98
<b>Salidas</b>					
Energía eléctrica	144,000.00	151,200.00	155,520.00	158,400.00	164,160.00
Teléfono, internet y telecable	192,000.00	201,600.00	207,360.00	211,200.00	218,880.00
Papelería	24,000.00	25,200.00	25,920.00	26,400.00	27,360.00
Publicidad y propaganda	60,000.00	63,000.00	64,800.00	66,000.00	68,400.00
Limpieza y conservación	120,000.00	126,000.00	129,600.00	132,000.00	136,800.00
Nómina semanal	556,722.39	584,558.51	601,260.18	612,394.63	634,663.52
Nómina quincenal	606,260.08	636,573.08	654,760.88	666,886.09	691,136.49
Gas	180,000.00	151,200.00	155,520.00	158,400.00	164,160.00
Agua	84,000.00	75,600.00	77,760.00	79,200.00	82,080.00
Impuestos	577,842.40	669,254.56	792,732.59	877,335.90	1,080,056.05
Total salidas	2,544,824.87	2,684,186.15	2,865,233.66	2,988,216.61	3,267,696.06
Exceso o insuficiencia	20,203,653.62	5,907,525.69	9,162,178.87	12,575,236.35	16,492,319.92
Inversiones	20,193,653.62	5,897,525.69	9,152,178.87	12,565,236.35	16,482,319.92
Saldo final	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO10
Saldo inicial	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
<b>Entradas</b>					
Ventas de contado	7,992,937.50	8,856,432.00	9,197,064.00	9,537,696.00	10,484,848.50
Recuperación inversiones	16,482,319.92	20,951,417.75	25,972,426.54	31,195,464.49	36,618,416.35
Intereses inversión	17,718.49	22,522.77	27,920.36	33,535.12	39,364.80
Total de entradas	24,492,975.91	29,830,372.52	35,197,410.89	40,766,695.61	47,142,629.64
Saldo disponible	24,502,975.91	29,840,372.52	35,207,410.89	40,776,695.61	47,152,629.64
<b>Salidas</b>					
Energía eléctrica	167,040.00	172,800.00	175,680.00	180,000.00	187,200.00
Teléfono, internet y telecable	222,720.00	230,400.00	234,240.00	240,000.00	249,600.00
Papelería	27,840.00	28,800.00	29,280.00	30,000.00	31,200.00
Publicidad y propaganda	69,600.00	72,000.00	73,200.00	75,000.00	78,000.00
Limpieza y conservación	139,200.00	144,000.00	146,400.00	150,000.00	156,000.00
Nómina semanal	645,797.97	668,066.87	679,201.32	695,902.99	723,739.11
Nómina quincenal	703,261.69	727,512.09	739,637.30	757,825.10	788,138.10
Gas	167,040.00	172,800.00	175,680.00	180,000.00	187,200.00
Agua	83,520.00	86,400.00	87,840.00	90,000.00	93,600.00
Impuestos	1,315,538.50	1,555,167.02	1,660,787.80	1,749,551.18	1,995,315.20
Total salidas	3,541,558.17	3,857,945.98	4,001,946.41	4,148,279.27	4,489,992.41
Exceso o insuficiencia	20,961,417.75	25,982,426.54	31,205,464.49	36,628,416.35	42,662,637.24
Inversiones	20,951,417.75	25,972,426.54	31,195,464.49	36,618,416.35	42,652,637.24
Saldo final	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 36. BALANCE GENERAL A DIEZ AÑOS

Concepto	año 1	año2	año3	año4	año5
<b>Activo</b>					
Circulante					
Bancos	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Inversiones	3,181,837.37	5,897,525.69	9,152,178.87	12,565,236.35	16,482,319.92
Total circulante	<u>3,191,837.37</u>	<u>5,907,525.69</u>	<u>9,162,178.87</u>	<u>12,575,236.35</u>	<u>16,492,319.92</u>
No circulante					
Edificio y construcciones	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00
Maquinaria y equipo	97,300.00	97,300.00	97,300.00	97,300.00	97,300.00
Mobiliario y equipo	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00
Depreciación	<u>-1,682,916.00</u>	<u>-3,365,832.00</u>	<u>-5,048,748.00</u>	<u>-6,731,664.00</u>	<u>-8,414,580.00</u>
Total no circulante	<u>30,646,244.00</u>	<u>28,963,328.00</u>	<u>27,280,412.00</u>	<u>25,597,496.00</u>	<u>23,914,580.00</u>
Suma activo	<u>33,838,081.37</u>	<u>34,870,853.69</u>	<u>36,442,590.87</u>	<u>38,172,732.35</u>	<u>40,406,899.92</u>
<b>Pasivo</b>					
Impuestos por pagar	111,078.59	50,743.27	67,453.57	73,625.67	91,493.67
Total corto plazo	<u>111,078.59</u>	<u>50,743.27</u>	<u>67,453.57</u>	<u>73,625.67</u>	<u>91,493.67</u>
Total pasivo	<u>111,078.59</u>	<u>50,743.27</u>	<u>67,453.57</u>	<u>73,625.67</u>	<u>91,493.67</u>
<b>Capital</b>					
Capital social	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00
Resultado de ejercicios anteriores	0.00	1,287,842.78	2,380,950.42	3,935,977.30	5,659,946.69
Resultado del ejercicio	<u>1,287,842.78</u>	<u>1,093,107.64</u>	<u>1,555,026.88</u>	<u>1,723,969.39</u>	<u>2,216,299.56</u>
Total capital	<u>33,727,002.78</u>	<u>34,820,110.42</u>	<u>36,375,137.30</u>	<u>38,099,106.69</u>	<u>40,315,406.25</u>
Suma pasivo mas capital	<u>33,838,081.37</u>	<u>34,870,853.69</u>	<u>36,442,590.87</u>	<u>38,172,732.35</u>	<u>40,406,899.92</u>

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
<b>Activo</b>					
Circulante					
Bancos	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Inversiones	20,951,417.75	25,972,426.54	31,195,464.49	36,618,416.35	42,652,637.24
Total circulante	20,961,417.75	25,982,426.54	31,205,464.49	36,628,416.35	42,662,637.24
No circulante					
Edificio y construcciones	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00	31,000,000.00
Maquinaria y equipo	97,300.00	97,300.00	97,300.00	97,300.00	97,300.00
Mobiliario y equipo	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00	1,231,860.00
Depreciación	-10,097,496.00	-11,780,412.00	-13,463,328.00	-15,146,244.00	-16,829,160.00
Total no circulante	22,231,664.00	20,548,748.00	18,865,832.00	17,182,916.00	15,500,000.00
Suma activo	43,193,081.75	46,531,174.54	50,071,296.49	53,811,332.35	58,162,637.24
<b>Pasivo</b>					
Impuestos por pagar	111,276.80	131,262.75	139,047.73	146,409.40	168,082.34
Total corto plazo	111,276.80	131,262.75	139,047.73	146,409.40	168,082.34
Total pasivo	111,276.80	131,262.75	139,047.73	146,409.40	168,082.34
<b>Capital</b>					
Capital social	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00	32,439,160.00
Resultado de ejercicios anteriores	7,876,246.25	10,642,644.94	13,960,751.79	17,493,088.75	21,225,762.94
Resultado del ejercicio	2,766,398.69	3,318,106.85	3,532,336.97	3,732,674.19	4,329,631.95
Total capital	43,081,804.94	46,399,911.79	49,932,248.75	53,664,922.94	57,994,554.89
Suma pasivo mas capital	43,193,081.75	46,531,174.54	50,071,296.49	53,811,332.35	58,162,637.24

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 37. ESTADO DE RESULTADOS A DIEZ AÑOS

Concepto	año 1	año2	año3	año4	año5
Ventas	5,608,374.54	5,396,454.00	6,113,547.00	6,391,435.50	7,171,272.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>5,608,374.54</b>	<b>5,396,454.00</b>	<b>6,113,547.00</b>	<b>6,391,435.50</b>	<b>7,171,272.00</b>
<b>Gastos</b>					
Energía eléctrica	144,000.00	151,200.00	155,520.00	158,400.00	164,160.00
Teléfono, internet y telecable	192,000.00	201,600.00	207,360.00	211,200.00	218,880.00
Papelería	24,000.00	25,200.00	25,920.00	26,400.00	27,360.00
Publicidad y propaganda	60,000.00	63,000.00	64,800.00	66,000.00	68,400.00
Limpieza y conservación	120,000.00	126,000.00	129,600.00	132,000.00	136,800.00
Nómina semanal	556,722.39	584,558.51	601,260.18	612,394.63	634,663.52
Nómina quincenal	606,260.08	636,573.08	654,760.88	666,886.09	691,136.49
Gas	180,000.00	151,200.00	155,520.00	158,400.00	164,160.00
Agua	84,000.00	75,600.00	77,760.00	79,200.00	82,080.00
Depreciación	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00
Productos financieros	-18,287.70	-3,420.48	-6,339.84	-9,838.59	-13,507.63
<b>Total gastos</b>	<b>3,631,610.77</b>	<b>3,694,427.12</b>	<b>3,749,077.23</b>	<b>3,783,958.12</b>	<b>3,857,048.38</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,976,763.77</b>	<b>1,702,026.88</b>	<b>2,364,469.77</b>	<b>2,607,477.38</b>	<b>3,314,223.62</b>
Impuesto ISR	553,493.86	476,567.53	662,051.54	730,093.67	927,982.61
Impuesto sobre nómina	23,259.65	24,422.63	25,120.42	25,585.61	26,516.00
Impuesto sobre servicios de hospedaje	112,167.49	107,929.08	122,270.94	127,828.71	143,425.44
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,287,842.78</b>	<b>1,093,107.64</b>	<b>1,555,026.88</b>	<b>1,723,969.39</b>	<b>2,216,299.56</b>

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Ventas	7,992,937.50	8,856,432.00	9,197,064.00	9,537,696.00	10,484,848.50
<b>Utilidad bruta</b>	<b>7,992,937.50</b>	<b>8,856,432.00</b>	<b>9,197,064.00</b>	<b>9,537,696.00</b>	<b>10,484,848.50</b>
<b>Gastos</b>					
Energía eléctrica	167,040.00	172,800.00	175,680.00	180,000.00	187,200.00
Teléfono, internet y telecable	222,720.00	230,400.00	234,240.00	240,000.00	249,600.00
Papelería	27,840.00	28,800.00	29,280.00	30,000.00	31,200.00
Publicidad y propaganda	69,600.00	72,000.00	73,200.00	75,000.00	78,000.00
Limpieza y conservación	139,200.00	144,000.00	146,400.00	150,000.00	156,000.00
Nómina semanal	645,797.97	668,066.87	679,201.32	695,902.99	723,739.11
Nómina quincenal	703,261.69	727,512.09	739,637.30	757,825.10	788,138.10
Gas	167,040.00	172,800.00	175,680.00	180,000.00	187,200.00
Agua	83,520.00	86,400.00	87,840.00	90,000.00	93,600.00
Depreciación	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00	1,682,916.00
Productos financieros	-17,718.49	-22,522.77	-27,920.36	-33,535.12	-39,364.80
<b>Total gastos</b>	<b>3,891,217.17</b>	<b>3,963,172.19</b>	<b>3,996,154.25</b>	<b>4,048,108.96</b>	<b>4,138,228.41</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4,101,720.33</b>	<b>4,893,259.81</b>	<b>5,200,909.75</b>	<b>5,489,587.04</b>	<b>6,346,620.09</b>
Impuesto ISR	1,148,481.69	1,370,112.75	1,456,254.73	1,537,084.37	1,777,053.62
Impuesto sobre nómina	26,981.19	27,911.58	28,376.77	29,074.56	30,237.54
Impuesto sobre servicios de hospedaje	159,858.75	177,128.64	183,941.28	190,753.92	209,696.97
<b>Utilidad neta</b>	<b>2,766,398.69</b>	<b>3,318,106.85</b>	<b>3,532,336.97</b>	<b>3,732,674.19</b>	<b>4,329,631.95</b>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 38. SUELDOS Y SALARIOS, NÓMINA SEMANAL

PUESTO	Salario Diario	PERCEPCIONES				DEDUCCIONES			SUELDO NETO	NETO A RECIBIR
		Sueldo Normal		Suma Percepciones	subsidio al empleo	Total Percepciones	IMSS	Total deducciones		
		Días	Importe							
Agente de seguridad	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	19.37	19.37	701.82	701.82
Agente de seguridad	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	19.37	19.37	701.82	701.82
Bellboy	87.00	7	609.00	609.00	59.82	668.82	12.90	12.90	655.92	655.92
Bellboy	87.00	7	609.00	609.00	59.82	668.82	12.90	12.90	655.92	655.92
Camarista	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	18.34	18.34	702.85	702.85
Camarista	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	30.98	30.98	690.21	690.21
Camarista	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	23.70	23.70	697.49	697.49
Camarista	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	17.87	17.87	703.32	703.32
Camarista	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	12.90	12.90	708.29	708.29
Lavandería	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	29.14	29.14	692.05	692.05
Lavandería	95.00	7	665.00	665.00	56.19	721.19	15.76	15.76	705.43	705.43
Oficial	142.00	7	994.00	994.00	28.47	1,022.47	17.22	17.22	1,005.25	1,005.25
Recepcionista	100.00	7	700.00	700.00	53.95	753.95	26.07	26.07	727.87	727.87
Recepcionista	100.00	7	700.00	700.00	53.95	753.95	11.69	11.69	742.25	742.25
Recepcionista	100.00	7	700.00	700.00	53.95	753.95	0.00	0.00	753.95	753.95
Recepcionista	100.00	7	700.00	700.00	53.95	753.95	0.00	0.00	753.95	753.95
<b>Total</b>										<b>11,598.38</b>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 39. SUELODS Y SALARIOS, NÓMINA QUINCENAL

Puesto	Salario Diario	Sueldo Normal		PERCEPCIONES		DEDUCCIONES			SUELDO NETO	NETO A RECIBIR
		Días	Importe	Suma Percepciones	Total Percepciones	DEDUCCIONES		Total deducciones		
						IMSS	ISPT			
Gerente general	342.86	14	4,800.00	4,800.00	4,800.00	36.69	514.51	551.19	4,248.81	4,248.81
Ama de llaves	214.29	14	3,000.00	3,000.00	3,000.00	58.28	112.53	170.81	2,829.19	2,829.19
Jefe de almacén	214.29	14	3,000.00	3,000.00	3,000.00	47.41	112.53	159.94	2,840.06	2,840.06
Jefe de contraloría	271.43	14	3,800.00	3,800.00	3,800.00	69.79	336.44	406.23	3,393.77	3,393.77
Jefe de división cuartos	242.86	14	3,400.00	3,400.00	3,400.00	38.74	272.81	311.55	3,088.45	3,088.45
Jefe de mantenimiento	271.43	14	3,800.00	3,800.00	3,800.00	34.45	336.44	370.89	3,429.11	3,429.11
Jefe de ventas	271.43	14	3,800.00	3,800.00	3,800.00	25.80	336.44	362.24	3,437.76	3,437.76
Reservaciones y grupos	142.86	14	2,000.00	2,000.00	2,055.64	61.95		61.95	1,993.69	1,993.69
Total										25,260.84

Fuente: Elaboración propia

#### ANEXO 40. FLUJO DE EFECTIVO NETO POR AÑO

<b>Año</b>	<b>Flujo de efectivo neto</b>
<b>Primero</b>	\$3, 202, 923.61
<b>Segundo</b>	\$2, 851, 911.10
<b>Tercero</b>	\$3, 400, 933.81
<b>Cuarto</b>	\$3, 566, 285.98
<b>Quinto</b>	\$4, 086, 082.62
<b>Sexto</b>	\$4, 655, 095.63
<b>Séptimo</b>	\$5, 225, 242.78
<b>Octavo</b>	\$5, 435, 618. 51
<b>Noveno</b>	\$5, 643, 188.21
<b>Décimo</b>	\$6, 273, 684.29

Fuente: Elaboración propia con datos del flujo de efectivo anual



Fuente: Arq. Antonio Gallegos Espinoza

