



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de un Plan de negocios para un salón de usos diversos

Diseño de un Sistema o Proyecto

Irmin Ernesto Orta Corona



Ciudad de México, Marzo de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de un Plan de negocios para un salón de usos diversos

Diseño de un Sistema o Proyecto

**Que para obtener el título de:
Licenciada en administración**

Presenta:

Irmin Ernesto Orta Corona

Asesor:

Dr. Francisco López Herrera

Ciudad de México, Marzo de 2016



Índice

Introducción	7
Antecedentes.....	8
Problemática	8
Objetivos del trabajo.....	9
Alcances y Limitaciones.....	9
Aportaciones.....	10
Estructura Capitular.....	10
Capítulo 1. Descripción de la empresa.....	11
1.1 Misión.....	11
1.2 Visión	12
1.3 Valores	12
1.4 Metas Corporativas	12
1.5 Variables Externas.....	13
1.6 Entorno Operativo Interno	19
1.6.1 Administración	19
1.6.2 Recursos materiales	19
1.6.3 Recursos Humanos	20
1.6.4 Operaciones	21
1.7 Análisis FODA.....	21
1.8 Establecimiento de estrategias	31
1.8.1 Estrategias de Mercadotecnia	31
1.8.2 Estrategias de Operaciones.....	31
1.8.3 Estrategia de Finanzas y Costos.	32
1.8.4 Estrategias de Administración.....	32
Capítulo 2. Estudio de Mercado	32
2.1 ¿Qué problema estamos resolviendo?.....	33
2.2 ¿Cómo vamos a comunicarnos con nuestros consumidores?.....	33
2.3 ¿Qué servicios espera nuestro consumidor que le proporcionemos para satisfacer sus necesidades?	34

2.4 ¿Dónde está ubicada la empresa objeto de este Plan de negocios?.....	35
2.5 ¿Cuáles son los horarios de operación de oficinas?	36
2.6 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de otros negocios que proporcionan estos mismos servicios?.....	36
2.7 ¿Qué nos hace diferentes de otros negocios que son competencia directa en la zona?	38
2.8 ¿Qué piensa nuestro consumidor sobre los servicios que actualmente proporcionamos?	39
2.9 ¿Cuál es nuestro mercado?	40
2.10 ¿Quién es nuestro consumidor?.....	40
2.11 ¿Qué servicios estamos proporcionando?	41
2.12 ¿Cuál es perfil de nuestro consumidor?	45
2.13 Plan de mercadotecnia.....	45
2.14 Personalidad del negocio.....	47
Capítulo 3. Estudio Técnico.....	48
3.1 Aspectos Geográficos.....	48
3.1.1 Aspectos de infraestructura.	48
3.1.2 Aspectos Institucionales.	48
3.2 Micro localización.....	49
3.3 Factores que condicionan la mejor ubicación del proyecto	51
3. 4 Tamaño y capacidad del proyecto	52
3. 5 Distribución y Diseño de las instalaciones.....	53
3.6 Presupuesto de inversión.....	56
3.6.1 Recursos Materiales.....	57
3.6.1.1 <i>Grafica de Gantt</i>	61
3.6.1.2 <i>Mobiliario y Equipo</i>	61
3.6.1.3 <i>Especificaciones del Mobiliario y Equipo para el salón de usos diversos</i>	62
3.6.2 Recursos Humanos	65
Capítulo 4. Estudio Organizacional	68
4.1 Organigrama de la empresa.....	68
4.2 ¿Cuántos empleados requiere la operación del salón de usos diversos?.....	70
4.3 ¿Qué habilidades se necesitaran para la operación de la empresa?.....	72
4.4 ¿Cómo será la remuneración de sueldos y salarios?	73
4.5 ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación del personal?	74

4.6 ¿Quién estará a cargo de la operación?	74
4.7 ¿Qué experiencia es necesaria por parte de las personas clave?	74
Capítulo 5. Estudio Financiero.....	76
5.1 Inversión y estructura del financiamiento	76
5.1.1. Depreciación	78
5.2 Objetivos de Venta	80
5.2.1 Capacidad Productiva	81
5.3 Costo Variable.....	82
5.4 Costo Fijo	84
Se determinará la erogación total en costos fijos.	84
5.5 Precio.....	86
5.6 Pronostico de Ventas y Costos	87
5.6.1 Pronostico de Ventas	89
5.6.2 Pronostico de Costo de ventas	90
5.7 Tasa de amortización.....	91
5.7.1 Cuadro de amortización.....	92
5.8 Estado de Resultados Proforma.....	95
5.9 Flujo de efectivo proyectado	97
5.10 VPN, TIR, TREMA	98
Conclusiones	101
Bibliografía.....	104

Agradecimientos

Dedico de manera especial este trabajo de investigación a mi madre por todo el amor, apoyo, cariño, comprensión y educación que me ha brindado, por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi vida y por todas esas horas de desvelo preocupándose por el bienestar de su hijo.

A mi Universidad por todos las experiencias que me ha dado, por los momentos de frustración que han forjado mi carácter, pero, también por los momentos de alegría que he disfrutado en sus instalaciones. Por todos los amigos que conocí a lo largo de este trayecto y por la educación humanista que me ha brindado la Facultad de Contaduría y Administración.

A mi hermano y a mi padre que son personas que me han ofrecido el amor y la calidez de una familia.

A mi asesor el Doctor en Economía Francisco López Herrera, quien me brindó su valioso tiempo en la orientación de este Plan de negocios, y realizó aportaciones en los diversos temas que he plasmado en este mismo, que han enriquecido mis conocimientos y que me han permitido mejorar la presentación de este Plan de negocios.

Introducción

La razón que inspiró este trabajo es mi interés y pasión por el emprendimiento para la creación de nuevas empresas principalmente pequeñas y medianas, por los sueños que estas mismas implican para hacerlas realidad, el apasionante sentimiento de incertidumbre que conlleva la apertura de una nueva empresa me motivó para estudiar la carrera de Administración, y a su vez permitirme plasmar los conocimientos que he adquirido en el transcurso de la carrera para desarrollar el presente trabajo de investigación acerca de un Plan de negocios.

Como bien sabemos toda organización tiene un pasado y nace de una idea, la cual con el tiempo se va desarrollando, va tomando forma para al final convertirse en una micro empresa, y como nos ha enseñado la historia la mayoría de las grandes corporaciones que hoy conocemos nacieron de una idea, de un pensamiento, de una intuición, y del deseo de materializar esa idea. Pero aunque una idea suena interesante, esta no se podrá llevar a cabo si no satisface una necesidad que tenga el consumidor de un producto o de un servicio.

En el siglo XXI nos encontramos con un consumidor más exigente, debido a las alternativas con que cuenta para elegir productos y servicios que en siglos anteriores, como consecuencia de la era digital. Esto ha generado la creación de nuevas empresas para satisfacer estas necesidades, dando como resultado una amplia variedad de nuevos mercados que anteriormente no existían, los cuales han empujado a que las empresas se desarrollen incorporando el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para poder ser competitivas en un mundo cada vez más globalizado.

El siguiente trabajo va enfocado a desarrollar un Plan de negocios para el crecimiento de la empresa (Club de fútbol Crismin) que pretende ampliar los productos y servicios que proporciona, mediante la construcción de un Salón de usos diversos para atacar nuevos nichos de mercado.

Antecedentes

El 7 de marzo del año 2007, en la zona sur de la ciudad de México Distrito Federal, inicia operaciones la empresa privada denominada “Club de fútbol Crismin” El proyecto de construcción de las instalaciones de la empresa comenzó en el año 2004, y en un terreno de aproximadamente dos mil metros cuadrados se construyó una cancha de futbol rápido, oficinas y recepción, baños para hombres, baños para mujeres, área de jardín para visitantes, estacionamiento; reservándose un espacio de aproximadamente 200 m² para usos diversos como cafetería, salón para eventos sociales, salón para distintas clases de baile.

Problemática

Desde sus inicios la empresa Club de fútbol Crismin ha tenido una importante aceptación en el mercado, con una ocupación de sus instalaciones de entre un 60 y 70%.

Dado que el giro de la empresa va dirigido a un concepto de ambiente de familia, en el que el jugador de fútbol asiste acompañado de la familia, como son: esposa, hijos, padres, hermanos, tíos, amigos, etcétera, por lo que semanalmente asiste un promedio de 70 equipos (se juegan 35 partidos de fútbol), y que traen consigo un aproximado de 12 personas, incluyendo jugadores, porra, director técnico, etcétera, lo que nos da un promedio de 840 personas que hacen uso de las instalaciones de la empresa, cada semana.

Por lo cual se requiere un crecimiento de la empresa, para satisfacer las necesidades de este importante grupo de personas que semanalmente asiste a las instalaciones. La empresa Club de fútbol Crismin se ha planteado el objetivo de crear un salón para usos diversos como: cafetería, salón para eventos sociales, salón para distintas clases de baile, etcétera, y poder satisfacer la demanda de estos nuevos nichos de mercado que han surgido, durante los años que lleva de operaciones.

Objetivos del trabajo

Objetivo General. Proponer mediante un plan de negocios, un proyecto de inversión para la empresa “Club de fútbol Crismin”, con la finalidad de expandirse y atacar nuevos nichos de mercado.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un Plan de negocios.
- Estudiar el perfil del consumidor.
- Investigar nivel socioeconómico y demográfico de la población de la zona.
- Explicar la importancia del uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de publicidad.
- Plantear el Plan de negocios para presentarlo a inversionistas.
- Determinar el crecimiento esperado de la empresa en los siguientes 5 años.
- Identificar los recursos necesarios para la construcción del salón de usos diversos.
- Calcular los costos de la construcción de la obra civil.
- Determinar el monto de la inversión para realizar el Plan de negocios.

Alcances y Limitaciones

Alcances:

- Se determinará la viabilidad del Plan de negocios expuesto, su rentabilidad, sus ventajas y su monto de inversión.
- Amplio conocimiento de la empresa y de su mercado.

Limitaciones:

- Contar con el presupuesto requerido a mediano plazo.
- Elevados costos de mantenimiento.

Aportaciones

A través de este Plan de negocios deseo aplicar los conocimientos obtenidos en mi carrera de Administración así como la experiencia laboral en mercadotecnia con la que cuento, lo cual me permite tener una visión profesional sobre el estudio del Plan de negocios que sea útil no solo para mi persona, sino a otras personas interesadas en el tema.

Estructura Capitular

Capítulo 1. Descripción de la empresa.

En este capítulo se explicará la misión, visión, valores y metas corporativas de la empresa.

Capítulo 2. Estudio de Mercado.

En este capítulo hago énfasis en conocer las necesidades del consumidor y como satisfacer la demanda, las características del servicio a ofrecer y como se plantea entrar al mercado.

Capítulo 3. Estudio Técnico.

Haré referencia a aquellos factores que en mayor medida justifiquen la toma de decisión que más beneficie a la instalación del salón de usos diversos, cuya construcción le proporcione al Plan de negocios la máxima rentabilidad durante su operación.

A su vez los costos necesarios para la operación de la empresa y se especificará a detalle cuales son estos mismos.

Capítulo 4. Estudio Organizacional.

En este capítulo se explicara los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización.

Incluyendo organigramas, descripción de puestos y gastos administrativos necesarios para el posterior estudio financiero.

Capítulo 5. Estudio Financiero.

En este capítulo realizaré el análisis económico-financiero del proyecto. De esta manera, el análisis financiero nos servirá para conocer la factibilidad económica del proyecto y se hará uso de algunos indicadores que permitirán evaluar la implementación del mismo.

Capítulo 1. Descripción de la empresa

Concepto de Empresa.

Para Idalberto Chiavenato la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración¹

1.1 Misión

Ser una organización que promueva el deporte de una manera competitiva, proporcionado a nuestros clientes unas instalaciones de calidad y un cuerpo de árbitros altamente capacitado.

Promover una cultura del deporte y trabajo en equipo donde nuestros clientes logren beneficios que les permita tener un cuerpo y mente sana, y donde los consumidores vean una oportunidad de crecimiento en su persona.

1.2 Visión

En un periodo de 5 años, consolidar una organización, modelo en el sector deportivo y de esparcimiento en la Delegación Xochimilco, que se distinga por su desempeño y resultados, que trabaje permanentemente con un enfoque en la calidad de sus servicios y de sus colaboradores, implantando un sistema continuo de mejoras y capacitación a su personal, que apoye su crecimiento.

1.3 Valores

- Alta calidad en el servicio a los clientes: Estamos convencidos que solo un buen servicio hacia nuestros clientes, nos hará ser la mejor liga.
- Respeto: Trabajo en equipo y respeto hacia todas las personas que trabajan dentro de la organización, respeto a nuestros clientes.
- Retroalimentación: Donde los consumidores hacen saber las dudas o inconformidades que tienen sobre nuestros servicios.
- Honestidad: Respetar las promociones que ofrezca la empresa, dar a conocer precios de manera oportuna, explicar las diferencias de los distintos torneos.
- Puntualidad: Empezar los partidos a la hora programada, invitando a los clientes a iniciar su partido a la hora establecida, estableciéndonos como una liga seria y profesional.

1.4 Metas Corporativas

- Crecimiento continuo, busca de nuevos inversionistas.
- Buscar nuevos patrocinios.
- Abarcar el mercado de eventos sociales, servicio de cafetería y clases de baile de salón.
- Apertura de salón de usos diversos como cafetería, salón para eventos sociales, salón para distintas clases de baile.

1.5 Variables Externas

En los siguientes cuadros explicare las variables externas que afectan a la operación de la empresa.

Cuadro N° 1
Variables Económicas

Económicas	
Niveles de desempleo	<p>Al cierre de 2015, la tasa de desempleo en México fue de 4.4%, la cuarta más baja entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sólo detrás de Corea, Japón e Islandia.</p> <p>Según datos del organismo internacional, con este resultado la tasa de desempleo ligó seis años a la baja, desde un nivel de 5.47% en 2009, y estuvo por debajo del promedio de la OCDE durante 2015, de 6.8 por ciento.</p> <p>Fuente: El Economista ²</p>
Tasas de Inflación	<p>CIUDAD DE MÉXICO (CNN Expansión) — Los precios al consumidor en México subieron 0.38% en enero y ubicaron la tasa anual en 2.61%, cifra con la que termina una racha de ocho meses de tasa anuales en mínimos históricos, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).</p> <p>La inflación subyacente anual —la que vigila el Banco Central para sus decisiones de política monetaria— subió a 2.64%, según el instituto.</p> <p>Fuente: CNN Expansión ³</p>

Cuadro N° 2
Variables Tecnológicas

Tecnológicas	
<p>Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología.</p>	<p>La globalización de la economía es otro de los factores que, con sus características de complejidad e incertidumbre, aumenta la intensidad de la competencia y sitúa a la tecnología como un arma estratégica de las empresas, tanto de los países altamente desarrollados como de los en vías de desarrollo, obligándolas a participar en el comercio de las tecnologías; ya que por un lado es imposible la auto suficiencia tecnológica y se ven precisadas por ello a adquirir en el mercado las tecnologías de avanzada, de manufactura y de administración, las cuales necesitan para seguir siendo competitivas.</p> <p>Fuente: Gestipolis ⁴</p>
<p>Mejoras de la productividad a través de la automatización</p>	<p>Es de gran utilidad la implementación de programas electrónicos, para el desarrollo de procesos dentro de una organización, estos facilitan el manejo de información y una mejor estructura de datos, aumentando la productividad.</p> <p>La automatización permite suplir actividades que provocan pérdida de tiempo al llevarse a cabo de manera manual, el registro de socios, un claro y detallado resumen de los estados de cuenta de nuestros clientes, bitácora de actividades, nominas, etc. Todas estas actividades pueden elaborarse de forma automatizada así se facilitara el acceso a estos datos.</p> <p>Fuente: Gestipolis ⁵</p>

Cuadro N° 3
Variable Político-legal

Político-Legal	
Ley de Cultura Cívica del Distrito Federal	<p>Ley de Cultura Cívica del Distrito Federal</p> <p>Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 31 de mayo de 2004. Última reforma publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de noviembre de 2014.</p> <p>Artículo 24.- Son infracciones contra la tranquilidad de las personas:</p> <ol style="list-style-type: none">I. Prestar algún servicio sin que le sea solicitado y coaccionar de cualquier manera a quien lo reciba para obtener un pago por el mismo. La presentación del infractor solo procederá por queja previa;II. Poseer animales sin adoptar las medidas de higiene necesarias que impidan hedores o la presencia de plagas que ocasionen cualquier molestia a los vecinos;III. <u>Producir o causar ruidos por cualquier medio que notoriamente atenten contra la tranquilidad o represente un posible riesgo a la salud de los vecinos;</u>IV. Impedir el uso de los bienes del dominio público de uso común;V. Obstruir con cualquier objeto entradas o salidas de inmuebles sin autorización del propietario o poseedor del mismo;VI. Incitar o provocar a reñir a una o más personas;VII. Invitar a la prostitución o ejercerla, así como solicitar dicho servicio. En todo caso sólo procederá la presentación del probable infractor cuando exista queja vecinal, y

	<p>VIII. Ocupar los accesos de oficinas públicas o sus inmediaciones ofreciendo la realización de trámites que en la misma se proporcionen, sin tener autorización para ello.</p> <p>Las infracciones establecidas en las fracciones III a VII se sancionarán con multa por el equivalente de 10 a 40 veces la Unidad de Cuenta de la Ciudad de México vigente o con arresto de 13 a 24 horas.</p> <p>La infracción establecida en la fracción VIII se sancionará con arresto de 20 a 36 horas.</p> <p>Fuente: Ley de Cultura Cívica del Distrito Federal ⁶</p>
<p>Leyes fiscales</p>	<p>Son aquellas que señalan y determinan a los sujetos, objetos, bases, tasas o tarifas impositivas en cumplimiento con las disposiciones constitucionales de contribución para el gasto público.</p> <p>Código Fiscal de la Federación</p> <p>Artículo 1º.- Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.</p> <p>La Federación queda obligada a pagar contribuciones únicamente cuando las leyes lo señalen expresamente.</p> <p>Los estados extranjeros, en casos de reciprocidad, no están obligados a pagar impuestos. No quedan comprendidas en esta exención las entidades o agencias pertenecientes a dichos estado.</p>

	<p>Las personas que de conformidad con las leyes fiscales no estén obligadas a pagar contribuciones, únicamente tendrán las otras obligaciones que establezcan en forma expresa las propias leyes.</p> <p>Fuente: Diario Oficial de la Federación ⁷</p>
--	--

Cuadro N°4
Variables Socio culturales

Socio culturales	
<p>Cambios en el estilo de vida</p>	<p>Hoy en día, contrario a hace algunos años en donde los consumidores estaban atados a una marca, el mercado es infiel a los productos y servicios de toda la vida; si no se le ofrece al consumidor algo diferente a lo convencional, éste simplemente buscará a alguien que lo haga, y será infiel cuantas veces le sea necesario. El consumidor actual es muy diferente al antiguo, el consumidor de hoy es mucho más exigente, ya sea por el crecimiento de la competencia, la gran variedad de productos o servicios, o los procesos de fidelización que tiene cada marca.</p> <p>De esta manera nace la idea de brindar experiencias a los consumidores; experiencias que hagan que se apasionen con el producto, la marca y la empresa, ya que este tipo de experiencias que son memorables para los clientes serán las que hagan hablar positivamente de nosotros y que los consumidores propaguen el mensaje a sus allegados.</p> <p>Fuente: PuroMarketing ⁸</p>

<p>Tasas de Crecimiento de la Población</p>	<p>Entre 1990 y 2010, la población de México creció en 31 millones de personas, es decir, a un promedio anual de 1.5 millones de personas, de acuerdo con un reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).</p> <p>Con ese aumento, la población del país llegó a 112.3 millones de personas, lo que lo coloca en el lugar 11 entre las naciones más pobladas del mundo, señaló el INEGI en el marco del Día Mundial de la Población, que se conmemora el 11 de julio. Los países con más habitantes son China, India y Estados Unidos.</p> <p>Fuente: CNN México ⁹</p>
--	--

Cuadro N°5
Competencia de mercado

Competencias	
Directa	<ul style="list-style-type: none"> • El Oasis cancha de futbol rápido ubicada en el pueblo de Santiago. • Futbol AllStars7 cancha de futbol siete ubicada en San Mateo.
Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de Futbol Cruz Azul.
Sustituta	<ul style="list-style-type: none"> • Club Deportivo Montesur

1.6 Entorno Operativo Interno

1.6.1 Administración

Concepto de administración.

Fayol define al acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración es decir las funciones del administrador:

- 1) Planeación: Avizorar el futuro y trazar el programa de acción
- 2) Organización: Construir las estructuras materiales y social de la empresa.
- 3) Dirección: Guiar y orientar al personal
- 4) Coordinación: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- 5) Control: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración¹⁰

La Administración de la empresa ha estado en manos de varias administraciones, lo cual ha provocado que no se aprovechara de manera óptima el potencial de los recursos materiales con que cuenta las instalaciones de la cancha y de las demás áreas. No obstante, el giro de la empresa ha permitido que esta siga creciendo. Actualmente se cuenta con una administración eficaz, proactiva, y que busca llegar a nuevos nichos de mercado.

1.6.2 Recursos materiales

Concepto Recursos Materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinarias
- Inmuebles

- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

Fuente: Catalogo de investigaciones y recursos académicos, humanos y materiales.¹¹

Instalaciones: Porterías, redondel de madera que envuelve la cancha, plancha de cemento, luminarias, con intensidad de 1000 watts (5 en total), pasto sintético, estacionamiento para 28 automóviles, recepción y oficina con baño privado, baños para hombres, baños para mujeres, áreas verdes, fachada con fuente, cisterna para almacenamiento de agua, fosa séptica.

Terreno: Se cuenta con un área de 2,000 metros cuadrados.

1.6.3 Recursos Humanos

Concepto de Recursos Humanos.

Reyes Ponce define como las áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.

Fuente: Administración del personal ¹²

La empresa cuenta con distintos árbitros, ya que el consumidor exige un constante rotación de estos mismos, para que no se promueva un favoritismo del cuerpo de árbitros, estos son cambiados cada mes a distintos torneos. Los días de operación son de martes a viernes de 19:00 a 24 horas, sábados de 11:00 a 22:00 horas, y domingos de 9:00 a 18:00 horas.

1.6.4 Operaciones

La actividad principal es coordinar torneos de fútbol en ligas de distintas categorías, como son varonil, femenino, mixta, juvenil, etcétera.

Los precios que maneja la cancha de fútbol rápido son:

Inscripción: \$500.00 00/100 M.N. por equipo

Arbitraje:

\$250.00 00/100 M.N. liga libre (18 años en adelante)

\$200.00 00/100 M.N. liga femenino

\$150.00 00/100 M.N. liga juvenil

\$150.00 00/100 M.N. liga infantil

\$180.00 00/100 M.N. liga mixta

1.7 Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etcétera.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más

baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

Nota: Cabe resaltar que las siguientes Matrices y ponderaciones fueron realizadas en conjunto con el Director General, personal que labora en la entidad y clientes de esta misma empresa.

Fuente: Pensamiento Estratégico ¹³

Cuadro N° 6

Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Cuadro N° 7

Matriz de Ponderación de Mercadotecnia

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Amplio conocimientos en redes sociales (3)	Poca publicidad en medios convencionales (2)	Uso de campañas en google Adwords (2)	Uso de campañas de mercadotecnia de la competencia (1)
Fuerte publicidad de boca en boca (3)	Poco reconocimiento de escuelas (1)	Patrocinios por parte de empresas privadas (1)	Precios competitivos por parte de la competencia (1)

Cuadro N° 8
Matriz de totales y porcentajes de Mercadotecnia

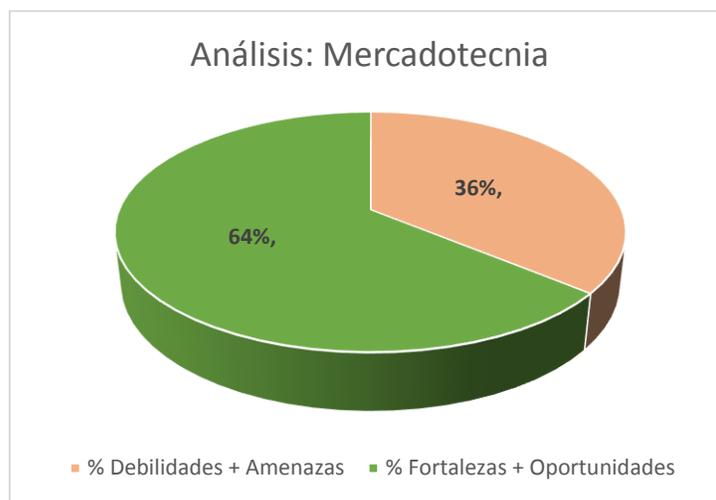
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Amplio conocimientos en redes sociales (3)	Poca publicidad en medios convencionales (2)	Uso de campañas en google Adwords (2)	Uso de campañas de mercadotecnia de la competencia (1)	8
Fuerte publicidad de boca en boca (3)	Poco reconocimiento de escuelas (1)	Patrocinios por parte de empresas privadas (1)	Precios competitivos por parte de la competencia (1)	6
Total = 6 (43%)	Total = 3 (21%)	Total = 3 (21%)	Total = 2 (15%)	Total = 14 (100%)

Cuadro N° 9
Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
.64	.36	64%	36%	100%

Nota: F + O = Factor de optimización D + A = Factor de riesgo

Grafico N° 1
Análisis de Mercadotecnia



Cuadro N° 10
Matriz de Ponderación de Operaciones

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Equipo de trabajo eficiente (3)	Condiciones Climatológicas (2)	Cursos de capacitación hacia el personal (1)	Pelear entre los jugadores de los equipos (1)
Personal con experiencia (3)	Falta de una terminal para cobros con tarjeta (2)	Estímulos económicos en base a ventas al personal (2)	Reclamos por parte de los vecinos por horarios de operación (1)

Cuadro N° 11

Matriz de totales y porcentajes de Operaciones

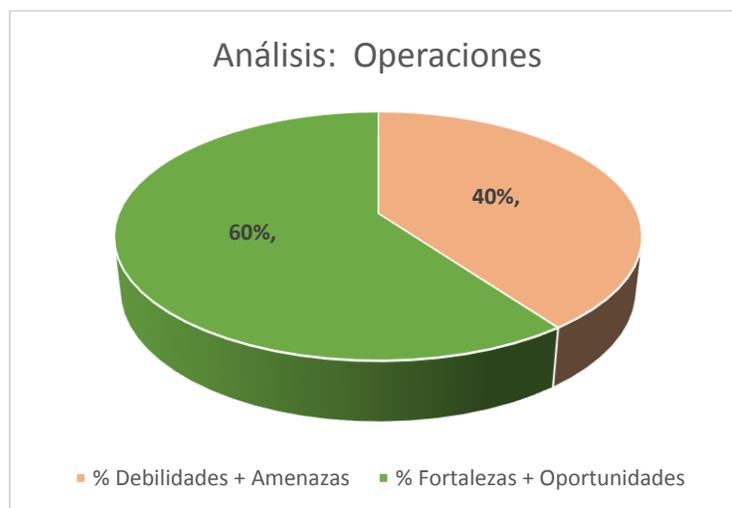
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Equipo de trabajo eficiente (3)	Condiciones Climatológicas (2)	Cursos de capacitación hacia el personal (1)	Pelear entre los jugadores de los equipos (1)	7
Personal con experiencia (3)	Falta de una terminal para cobros con tarjeta (2)	Estímulos económicos en base a ventas al personal (2)	Reclamos por parte de los vecinos por horarios de operación (1)	8
Total = 6 (40%)	Total = 4 (27%)	Total = 3 (20%)	Total = 2 (13%)	Total = 15 (100%)

Cuadro N° 12

Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
.60	.40	60%	40%	100%

Grafico N° 2
Análisis de Operaciones



Cuadro N° 13
Matriz de Ponderación de Finanzas y Costos

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital Propio (3)	Cuentas incobrables (1)	Conseguir Socios (1)	Incremento en los materiales para el mantenimiento (1)
Flujo de Efectivo (2)	Costos de Mantenimiento (2)	Apoyos del Gobierno (1)	Alta tasa de interés (1)

Cuadro N° 14

Matriz de totales y porcentajes de Finanzas y Costos

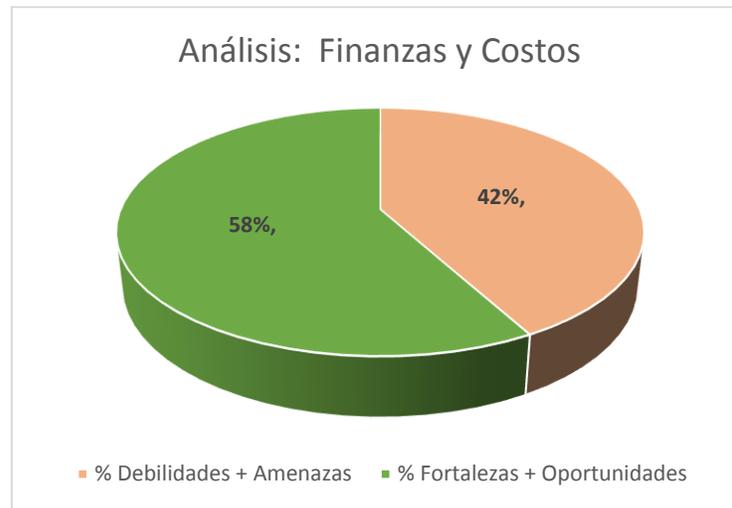
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Capital Propio (3)	Cuentas incobrables (1)	Conseguir Socios (1)	Incremento en los materiales para el mantenimiento (1)	6
Flujo de Efectivo (2)	Costos de Mantenimiento (2)	Apoyos del Gobierno (1)	Alta tasa de interés (1)	6
Total = 5 (41%)	Total = 3 (25%)	Total = 2 (17%)	Total = 2 (17%)	Total = 12 (100%)

Cuadro N° 15

Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
.58	.42	58%	42%	100%

Grafico N° 3
Análisis de Finanzas y Costos



Cuadro N° 16
Matriz de Ponderación de Administración

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Reglamentos de juego bien definidos (2)	Favoritismo hacia algunos equipos por parte del personal que trabaja en la empresa (2)	Retroalimentación por parte del equipo de trabajo (2)	Abandono del coordinador de la empresa (2)
Capacidad para resolver quejas y reclamos (2)	Impuntualidad del personal (1)	Establecer juntas semanales entre la mesa directiva (2)	Presión del personal para aumentar honorarios (2)

Cuadro N° 17

Matriz de totales y porcentajes de Administración

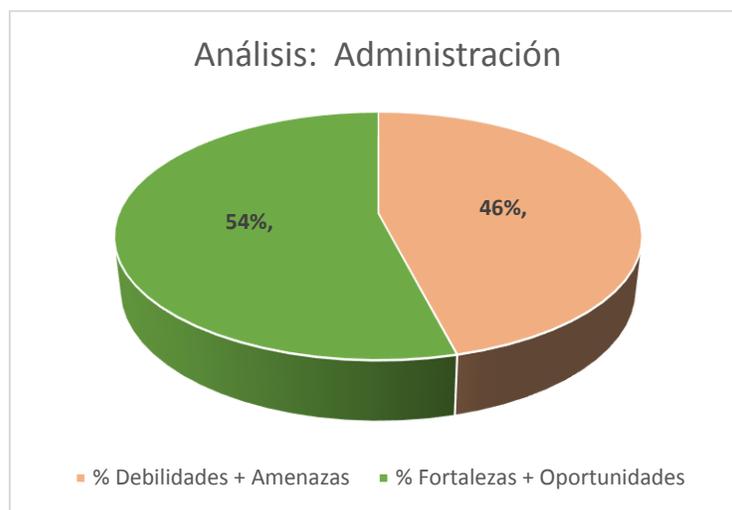
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Reglamentos de juego bien definidos (2)	Favoritismo hacia algunos equipos por parte del personal que trabaja en la empresa (2)	Retroalimentación por parte del equipo de trabajo (2)	Abandono del coordinador de la empresa (2)	8
Capacidad para resolver quejas y reclamos (2)	Impuntualidad del personal (1)	Establecer juntas semanales entre la mesa directiva (2)	Presión del personal para aumentar honorarios (2)	7
Total= 4 (27%)	Total = 3 (19%)	Total = 4 (27%)	Total = 4 (27%)	Total = 15 (100%)

Cuadro N° 18

Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
.54	.46	54%	46%	100%

Grafico N° 4
Análisis de Administración



1.8 Establecimiento de estrategias

1.8.1 Estrategias de Mercadotecnia

- Colocar mantas y gallardetes publicitarios en puntos estratégicos para darle más difusión a la marca.
- Establecer relaciones con otras ligas de fútbol para crear un torneo interligas.
- Promocionar torneos con un premio en efectivo para captar más clientes.
- Realizar una campaña de banners en redes sociales.

1.8.2 Estrategias de Operaciones

- Implementar una terminal para pagos con tarjeta de crédito o débito.
- Descuentos a los vecinos en el uso de las instalaciones.
- Estímulo económico al personal en base a ventas.

1.8.3 Estrategia de Finanzas y Costos.

- Buscar patrocinios en sector público o privado, estos pueden ser en especie o efectivo.
- Presentar un plan de negocios para un financiamiento y construir un salón de usos diversos.
- Establecer políticas sobre crédito y cobranza hacia nuestros clientes.

1.8.4 Estrategias de Administración.

1. Reglamentos de juego y de uso de instalaciones.
2. Programa de contingencia.
3. Manual de cobranza y pagos.
4. Establecer juntas semanales con los coordinadores para resolver incidencias presentadas durante la semana y otros asuntos.

Capítulo 2. Estudio de Mercado

Concepto de Mercadotecnia.

Louis E. Boone y David L. Kurtz: Consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

William Stanton: Sistema global de actividades de negocios proyectados para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

Fuente: Mercadotecnia/ Laura Fishcer ¹⁴

Concepto de Estudio de mercado.

Harvard Business School la define como la obtención, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

Fuente: Mercadotecnia/ Laura Fishcer ¹⁵

2.1 ¿Qué problema estamos resolviendo?

En la delegación Xochimilco hay una gran demanda de contar con espacios agradables y amplios para realizar diversos tipos de actividades, los cuales van desde recreación, entrenamiento deportivo, cultural, esparcimiento, celebraciones, etcétera.

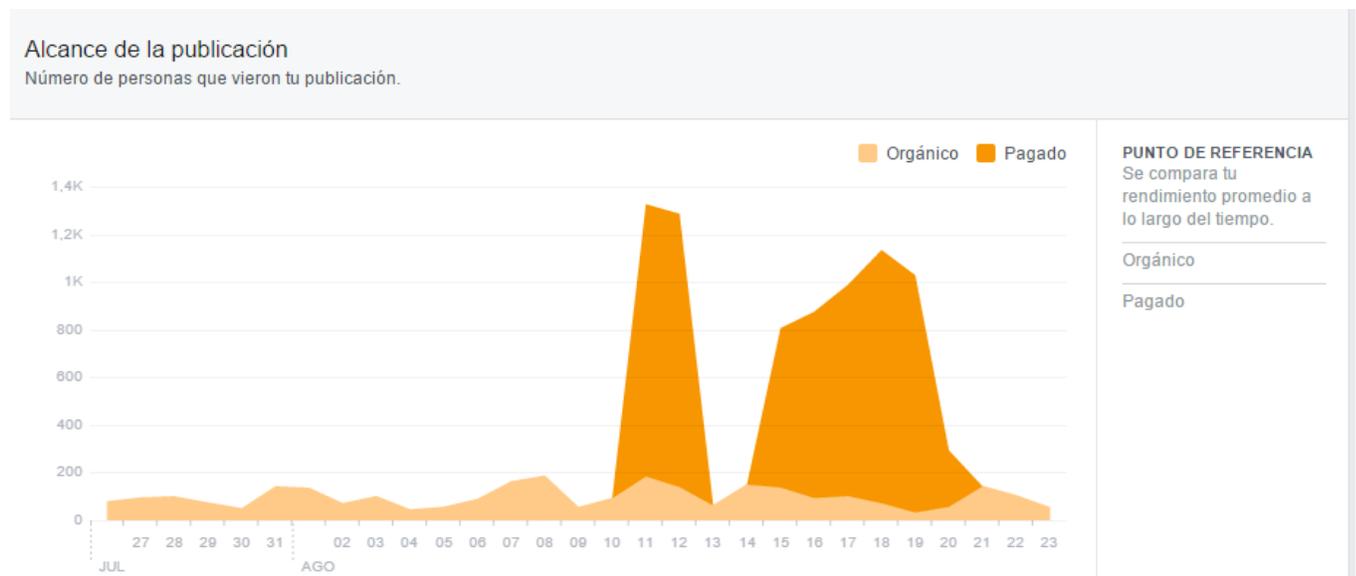
Actualmente nos enfrentamos a una situación en la que no se cuentan con los espacios suficientes generando una demanda insatisfecha, la cual se plantea satisfacer con la construcción de un salón de usos diversos para realizar diferentes actividades.

2.2 ¿Cómo vamos a comunicarnos con nuestros consumidores?

- A través de promoción en redes sociales, atención telefónica, publicidad dentro de las instalaciones, atención directa al público en oficinas.

Grafico N° 5

Alcance previo de campaña en redes sociales



Como podemos visualizar en esta campaña se contó con un presupuesto de 100 pesos M.N. tuvo un alcance de 3,500 personas.

Tenemos presupuestado un total de 700 pesos M.N. al bimestre con un alcance de 12,000 a 33,000 personas, hemos tenido buena aceptación con el uso de redes sociales, ya que la interacción con nuestros clientes es más directa, seleccionamos al segmento, rango de edad y sexo que nos interesa alcanzar y nuestras campañas las enfocamos a directamente a estos mismos.

Cuadro N° 18

Alcance estimado por campaña dependiendo del presupuesto

En la siguiente imagen, se puede observar, los alcances que pueden tener las redes sociales, esta misma herramienta la utilizaremos para promocionar el salón de usos diversos.



Promocionar publicación

Público 1

Lugar: México: Xochimilco, Distrito Federal, Mexico (...)
Intereses: AMO EL FUTBOL, Baños, Fútbol o Veter...
Edad: 18 - 34
Sexo: Hombres
Editar público - Crear público

PRESUPUESTO Y DURACIÓN

Presupuesto total
\$85,00

Alcance estimado
Entre 3100 y 8300 personas en Facebook

Duración
1 día | 7 días | 14 días

Términos y condiciones

Cancelar Promocionar

- Colocaremos mantas en puntos estratégicos (paradas de camiones, bardas, etc.)

2.3 ¿Qué servicios espera nuestro consumidor que le proporcionemos para satisfacer sus necesidades?

Concepto de orientación al consumidor.

Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.

Fuente: Mercadotecnia/ Laura Fishcer ¹⁶

Debido al crecimiento y petición de los clientes, se ha decidido construir un salón de usos diversos para satisfacer la demanda de servicios que por el momento no estamos proporcionando y que el mercado necesita.

2.4 ¿Dónde está ubicada la empresa objeto de este Plan de negocios?

Cerrada Martínez de Castro #7, colonia San Mateo Xalpa, C.P. 16800, delegación Xochimilco, Ciudad de México.

Imagen N° 1

Ubicación de la empresa vía google maps



2.5 ¿Cuáles son los horarios de operación de oficinas?

- Martes a Viernes de 16:00 a 22:00 horas
- Sábados y Domingos de 9:00 a 18:00 horas

Nota: Dada la facilidad de comunicación de las redes sociales, podemos contestar un mensaje, aclaración o sugerencia durante las 24 horas.

2.6 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de otros negocios que proporcionan estos mismos servicios?

Para la recopilación de información expuestas a continuación, se realizó un estudio en el cual me presente como un posible consumidor que estaba interesado en el uso de sus instalaciones para un evento familiar, razón que me permitió conocer sus instalaciones, precios, paquetes así como sus fortalezas y debilidades.

Continuando con este estudio se realizó una investigación en redes sociales para entender qué tipo de publicidad se están enfocando y a su vez tuvimos una breve platica con personas que anteriormente habían usado las instalaciones y en el cual nos hicieron saber las cualidades y debilidades de estos mismos.

Cuadro N° 19

Fortalezas y Debilidades del Salón y Jardín TERRANOVA

Fortalezas	Debilidades
10 años de experiencia en el giro de salón de eventos	No cuentan con estacionamiento
Una empresa consolidada	Su publicidad es mínima
Cuentan con distintos paquetes y promociones	No pueden satisfacer la demanda

Salón y Jardín TERRANOVA Eventos Sociales

Dirección: Licenciado Martínez de Castro 364, Zacatepec, Xochimilco, 16800 Ciudad de México,
D.F., México
Teléfono: 55 3572 6945

Cuadro N° 20
Fortalezas y Debilidades del Salón de Eventos Cocoyo

Fortalezas	Debilidades
Cuentan con jardín	No tienen publicidad
Ofrecen paquetes que incluye banquetes	Difícil dar con la ubicación
Cuenta con estacionamiento	Falta de profesionalismo por parte de la empresa.

Salón de Eventos Cocoyo

Dirección: Ant. Cam. San Andrés 36, San Mateo Xalpa
Teléfono: 01 55 2156 1621

Cuadro N° 21
Fortalezas y Debilidades del Salón de Eventos La Granjita

Fortalezas	Debilidades
Cuentan con alberca para niños	Solo se enfoca en el mercado de fiestas infantiles
Ofrecen fiestas temáticas infantiles	No cuenta con estacionamiento
Instalaciones agradables	No pueden satisfacer la demanda

Salón de Eventos La Granjita

Dirección: Granjas 38, San mateo Xalpa, 16840 Ciudad de México, D.F., México
Teléfono: +52 55 2156 2157

2.7 ¿Qué nos hace diferentes de otros negocios que son competencia directa en la zona?

- La empresa cuenta con atractivas instalaciones, y las áreas se encuentran bien distribuidas.
- Favorece la integración familiar al tener espacios recreativos pensados en los jugadores, en sus hijos y demás acompañantes.
- La empresa cuenta con personal capacitado para el manejo de distintas problemáticas.
- Es importante que el cliente se sienta parte de la empresa al ser escuchadas sus quejas y sugerencias.
- Promueve una vida sana al fomentar el deporte.

Imagen N°2

Foto de las instalaciones

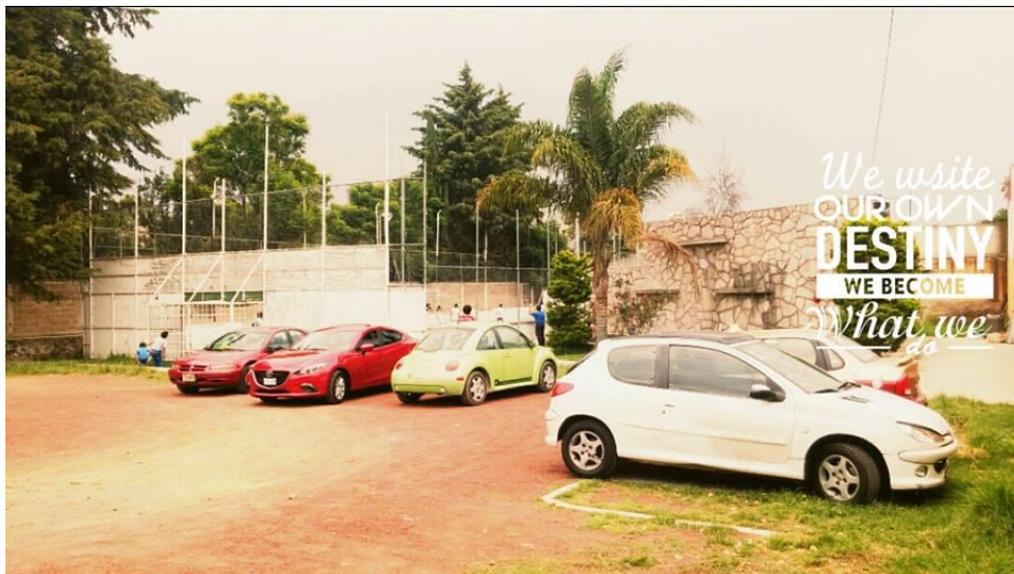


Imagen N° 3

Logo de la empresa



2.8 ¿Qué piensa nuestro consumidor sobre los servicios que actualmente proporcionamos?

Cuadro N° 22

Comentarios de clientes en redes sociales.

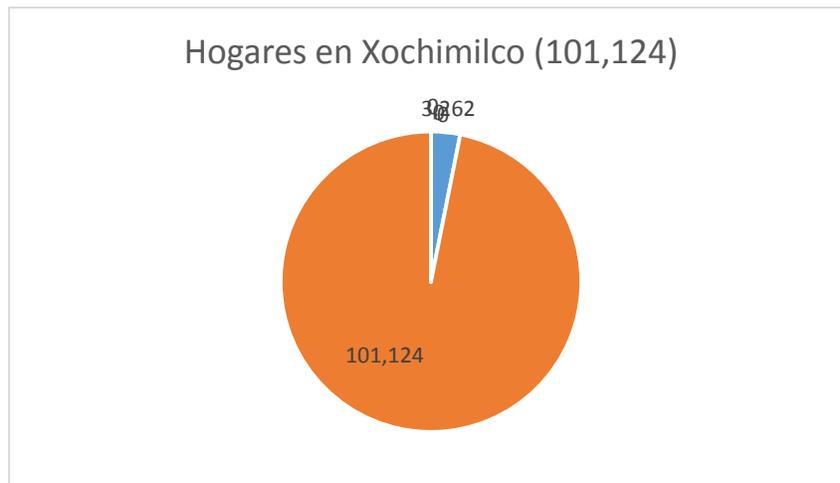


Nota: Las personas aquí expuestas, dieron su consentimiento para utilizar su nombre en este trabajo.

2.9 ¿Cuál es nuestro mercado?

Xochimilco está conformado por 17 barrios y 14 pueblos de los cuales 3,262 hogares están ubicados en San Mateo Xalpa Xochimilco

Grafico N°6
Estimación del mercado



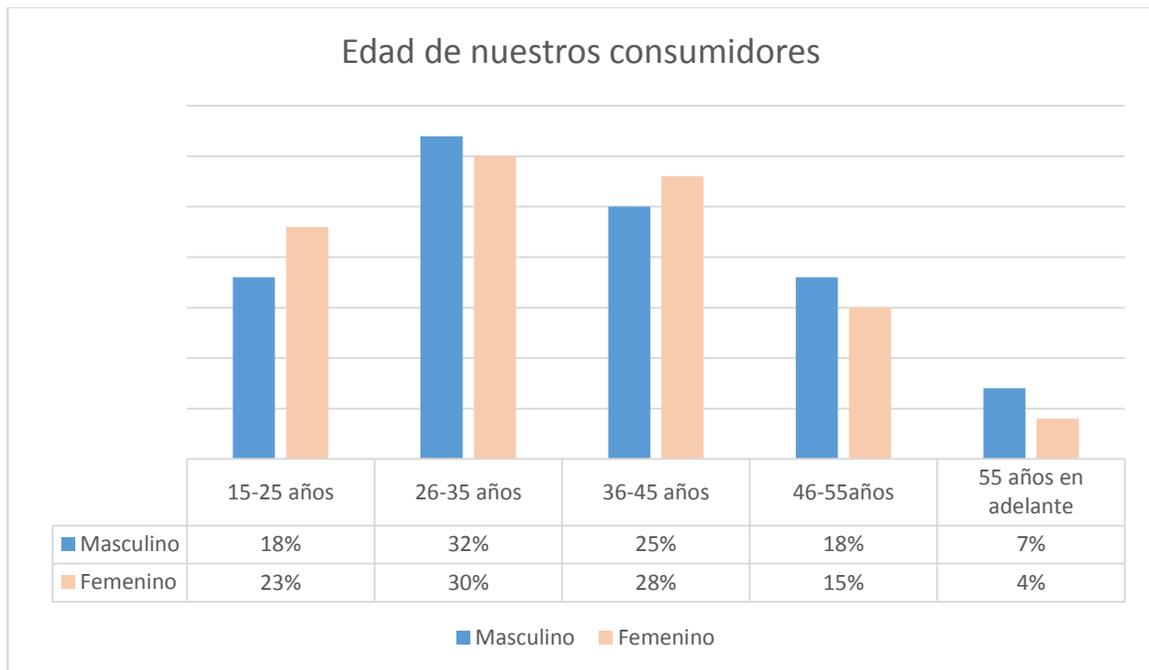
Fuente: Pueblos y Barrios de Xochimilco ¹⁷

2.10 ¿Quién es nuestro consumidor?

Personas de nivel socioeconómico D y C- , entre 20 a 55 años, que viven en la delegación Xochimilco.

Grafico N°7

Estadísticas proporcionadas por la fan page en Facebook



2.11 ¿Qué servicios estamos proporcionando?

Actualmente contamos con liga de fútbol rápido; ofreciendo diversas ligas que van desde infantiles, juveniles, libre varonil, libre femenil y servicio de cafetería. Pago de arbitraje semanal en la liga de fútbol en la que hayan decidido participar.

Las imágenes de las distintas ligas que a continuación se muestran.

Imagen N° 4
Torneo Dominical Femenil



Imagen N° 5
Torneo Sabatino Varonil Libre



Imagen N° 6
Torneo Sabatino Juvenil



Imagen N° 7
Torneo Sabatino Infantil



Imagen N° 8
Torneo Dominical Libre



Imagen N° 9
Torneo jueves Categoría: Libre



Imagen N° 10

Torneo miércoles Categoría: Mixta



2.12 ¿Cuál es perfil de nuestro consumidor?

Cuadro N° 23

Ejemplo Demográfico

Ejemplo Demográfico de criterio de Segmentación	
Edad	15-55
Genero	Masculino y Femenino
Hobbies	Fútbol y actividades sociales
Estilo de Vida	Social, gusta mucho de celebrar eventos sociales (reuniones familiares, bodas, bautizos, eventos religiosos, etc.)
Educación	Secundaria Terminada
Clase social	C- y D
Ocupación	Oficios
Ingresos Mensuales	8,000 pesos mensuales m.n.
Ciclo de vida Familiar	Paternidad
Fuente: Catálogo de Localidades, Secretaría de desarrollo social (SEDESOL) ¹⁸	

2.13 Plan de mercadotecnia

EL club de fútbol Crismin está concentrado en satisfacer la necesidades de practicar un deporte de la población de San Mateo Xalpa y alrededores, dado que es una empresa que lleva 9 años en el mercado, tiene la posibilidad de atacar un nuevo nicho de mercado, dirigido a eventos sociales, clases de baile, servicio de cafetería, etcétera.

Xochimilco está conformado por 17 barrios y 14 pueblos, es muy conocido por sus tradiciones y distintas fiestas, se dice que hay más fiestas que los días que tiene el año, nuestro negocio está enfocado a las familias de San Mateo Xalpa, Xochimilco y alrededores con una media de 3.262 hogares en cada pueblo, al no contar con espacios para celebrar sus eventos, usualmente tienden a cerrar una calle, trayendo como consecuencia problemas con los vecinos y con las autoridades, ya que para que se pueda hacer esta acción hay que pedir permiso a la delegación, es un océano azul, que falta explorar y que actualmente está siendo desaprovechado ya que la cantidad de competidores es mínima y no tienen los conocimientos para adentrarse a este mercado.

Creemos que nuestro concepto será bien aceptado, ya que entendemos a nuestro consumidor y sabemos que es lo que busca.

Por experiencia personal y estudios de mercado podemos demostrar que en promedio una familia en Xochimilco gasta en un evento social de 6 mil a 10 mil pesos M.N. Los cuales consisten en renta de equipo de sonido, sillas, mesas y comida; las familias celebran sus eventos los días viernes, sábados y domingos de un horario que va de las 10:00 horas hasta las 2:00 a.m. dependiendo del tipo de evento (bautizo, primera comunión, cumpleaños, fiesta de un santo patrono, fiesta del pueblo, boda, etcétera)

Muchos de nuestros clientes están dispuestos a pagar un lugar agradable a un precio accesible (\$ 4,500 a \$ 8,500) por hacer su evento.

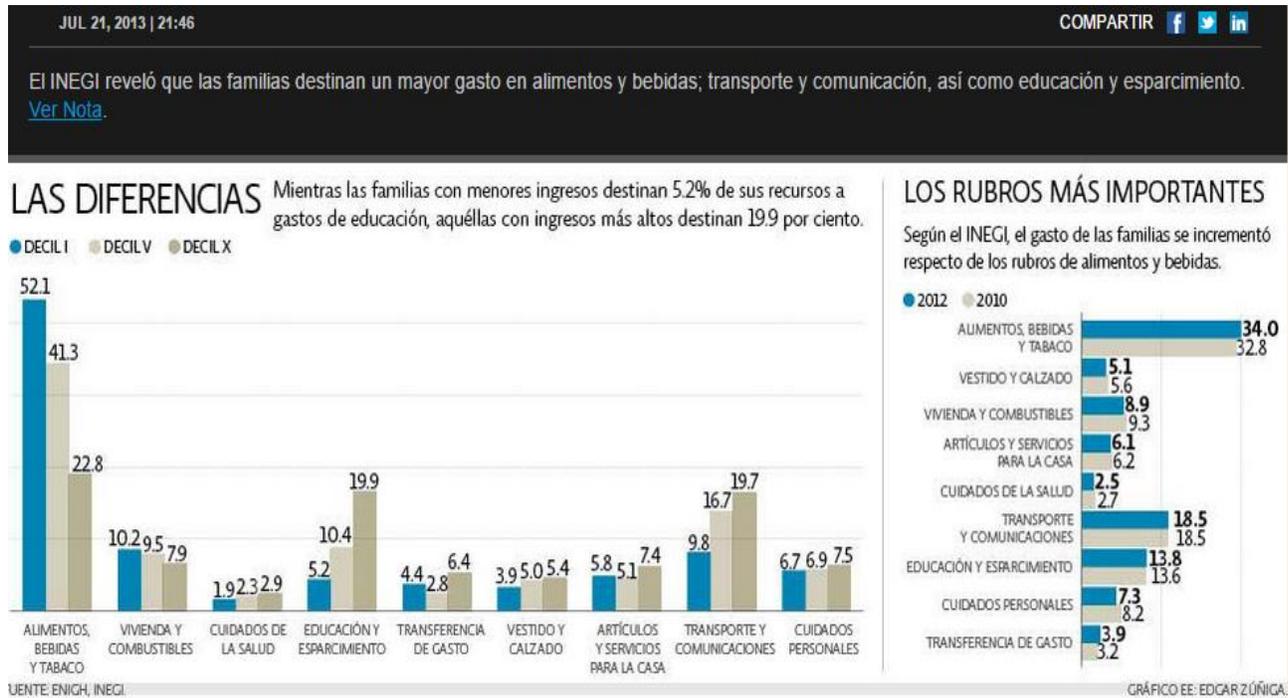
En Crismin club de fútbol rápido sabemos que nuestro mercado potencial actualmente consume este tipo de servicios, y el mercado que hoy día satisface estos servicios es insuficiente (tres salones de eventos ubicados en la zona), además de que podemos dar un servicio de más alta calidad.

Se implementarán varias promociones para atraer al consumidor como son: paquetes, regalo para el festejado, uso gratuito de una hora en la cancha de fútbol, etcétera.

Se cuenta con la ventaja de que muchos consumidores potenciales ya nos conocen, y haremos una fuerte campaña en redes sociales.

Grafico N° 7

Grafica del INEGI en que gastan las familias en México



Fuente: INEGI ¹⁹

2.14 Personalidad del negocio

Nuestro compromiso con el cliente es la transparencia, responsabilidad, y honestidad de nuestros servicios, para que tenga la confianza de acercarse a nuestros colaboradores, que estarán dispuestos a ayudarles a resolver sus dudas, brindarles el mejor servicio, y estar atentos a la opinión del cliente.

Capítulo 3. Estudio Técnico.

3.1 Aspectos Geográficos

Xochimilco es una de las 16 delegaciones que conforman La Ciudad de México. Se localiza en el sureste de la capital mexicana, y posee una superficie de 122 km.² La palabra *Xochimilco* viene de la lengua náhuatl; *xōchi*- ‘flor’, *mīl*- ‘tierra de labranza’ y *-co* posición de lugar, comúnmente traducido como “la sementera de flores”.

Con sus 122 km², el territorio xochimilca representa el 7,9 % de la superficie total de la Ciudad de México. Coordenadas Extremas Latitud 19°07’30” N— 19°20’00” N Longitud 99°00’00” W- 99°10’00” W Altitud Mínima 2 240 metros sobre el nivel del mar Máxima 3 140 metros sobre el nivel del mar.

La delegación limita al norte con los territorios de Coyoacán e Iztapalapa; al oriente, con Tláhuac; al sur, con Milpa Alta; y al poniente, con Tlalpan. La sede del gobierno delegacional se encuentra en el barrio de El Rosario, uno de los barrios originarios de Xochimilco.

Fuente: Xochimilco patrimonio cultural de la humanidad ²⁰

3.1.1 Aspectos de infraestructura.

La Delegación cuenta con infraestructura urbana en la mayor parte de su territorio como son servicios de agua potable, drenaje, luz eléctrica, pavimentación, servicio de telefonía y red de banda ancha (internet), T.V. abierta y T.V. por cable, servicio de correos, transporte terrestre, instituciones bancarias, centros comerciales, iglesias, centros de salud, hospitales, escuelas, panteones, parques y jardines, centros deportivos, áreas verdes, embarcaderos para uso turístico y comercial, mercados, etcétera.

3.1.2 Aspectos Institucionales.

La delegación Xochimilco, sigue una política de rápido desarrollo urbano que se debe al incremento poblacional que se ha dado en los últimos años, surgiendo de este modo nuevas necesidades que cubrir y cuya responsabilidad de ejecución corresponde primordialmente al gobierno de la ciudad de México y a las autoridades de la delegación Xochimilco.

3.2 Micro localización.

En la parte de debajo se incorpora el plano de las áreas que van a construirse para el salón de usos varios como: área de salón, cocina y bodega. El total de estas áreas es de 181.5 m², en el plano se puede apreciar la distribución de estas.

Imagen N° 11

Planos donde se ubicara el salón de usos diversos.

Escala: 1cm: 1m²

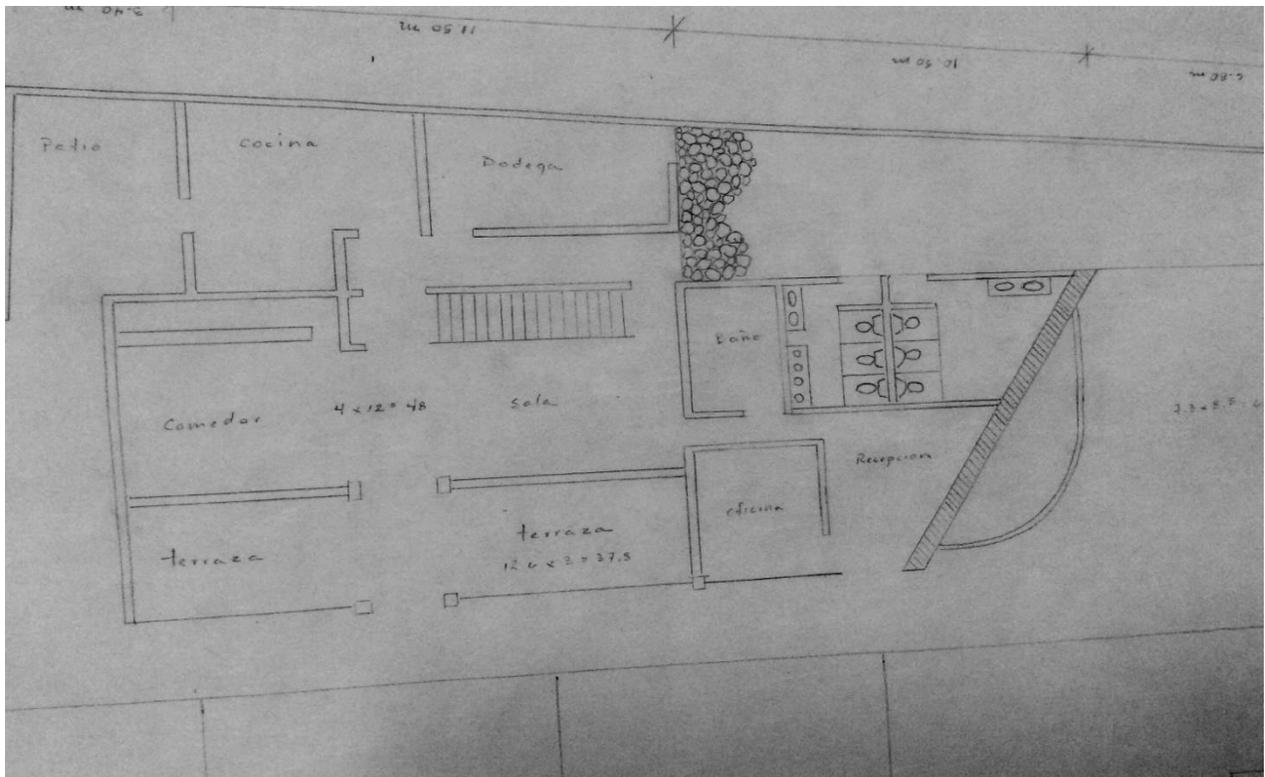


Imagen N° 12

Área donde se ubicara el salón de usos diversos.



Imagen N° 13

Foto satelital de las instalaciones



Cuadro N° 24

Distribución de las instalaciones actualmente construidas

(Unidad de medida: metro cuadrado)

N°	Áreas	Medidas
1	Recepción	20
2	Oficina y baño privado	27.5
3	Baños hombres	14
4	Baños mujeres	10
5	Fachada de oficinas y fuente	62
6	Estacionamiento	551
7	Cancha de futbol rápido	600
8	Áreas verdes	147
	Total	1,431.5

3.3 Factores que condicionan la mejor ubicación del proyecto

En este apartado se analizan los factores de localización que influyen en la decisión de la mejor ubicación del proyecto.

Para este propósito en especial, se hace referencia a aquellos factores que en mayor medida justifiquen la toma de decisión que más beneficie a la instalación del salón de usos diversos, en base a un criterio economista, cuya construcción le proporcione al proyecto la máxima rentabilidad durante su operación. Como se señaló en el estudio de Micro localización, se dispone de un terreno en la colonia San Mateo Xalpa en la delegación Xochimilco, Ciudad de México.

Por otra parte, uno de los aspectos que podría causar un impacto favorable al proyecto es la afluencia de personas que transitan alrededor del mismo, por motivo de los partidos de futbol que semanalmente se juegan, además el terreno se encuentra ubicado enfrente de las instalaciones del Reclusorio Sur varonil y de los Juzgados de juicios orales, de tal modo que estos factores condicionan una atractiva ubicación del proyecto, al encontrarse cerca de una zona ampliamente

concurrida, lo que permitirá que un mayor número de personas se interese por conocer las instalaciones de la empresa Club de fútbol Crismin y facilitará la captación de consumidores de estos servicios.

El terreno cumple con las especificaciones legales conforme a lo que establece el Reglamento de Construcción para la Ciudad de México, así como los permisos para el funcionamiento de acuerdo a los usos permitidos por parte de las autoridades delegacionales que de una u otra forma restrinjan o prohíban el uso comercial que se le dará al mismo.

3. 4 Tamaño y capacidad del proyecto

El tamaño y capacidad de este proyecto en particular, se debe a dos aspectos principalmente: la porción de demanda insatisfecha que se pretende sea cubierta por el proyecto y a la dimensión del área total con que cuenta el terreno disponible para la instalación del salón de usos diversos.

Tanto la determinación del tamaño como la capacidad que tendrá el salón, serán de mucha utilidad para la estimación de las inversiones necesarias que mejor se ajusten a las necesidades del mismo y para cálculos futuros en las siguientes etapas del proyecto (Estudio económico-financiero y evaluación económica).

Por tanto, como previamente se señaló, el tamaño del salón deberá ajustarse al tamaño del terreno de que se dispone para su instalación en 181.5 m², el cual tendrá una capacidad promedio de 180 a 220 personas, sin contar al personal que labore en el salón de usos diversos. La disponibilidad en el suministro de recursos, tanto materiales como humanos y financieros no representan en este caso, factores que condicionen o limiten el tamaño y capacidad planteados puesto que existe disponibilidad deseada de los mismos en cuanto a tiempo, cantidad y calidad se refiere; lo que reduce el riesgo de enfrentar un incremento en los costos por dificultades en su abastecimiento.

3. 5 Distribución y Diseño de las instalaciones

El terreno cuenta con planos que nos permiten identificar las áreas construidas y las áreas disponibles para la construcción del salón de usos diversos, haciendo énfasis en que ya se cuenta con oficinas, recepción y baños para hombres y mujeres, que en conjunto permitan la operación más económica y eficiente para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos de que se dispone, manteniendo a su vez las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para quienes hagan uso de ellas.

A continuación se especifican las áreas por construir para el salón de usos diversos.

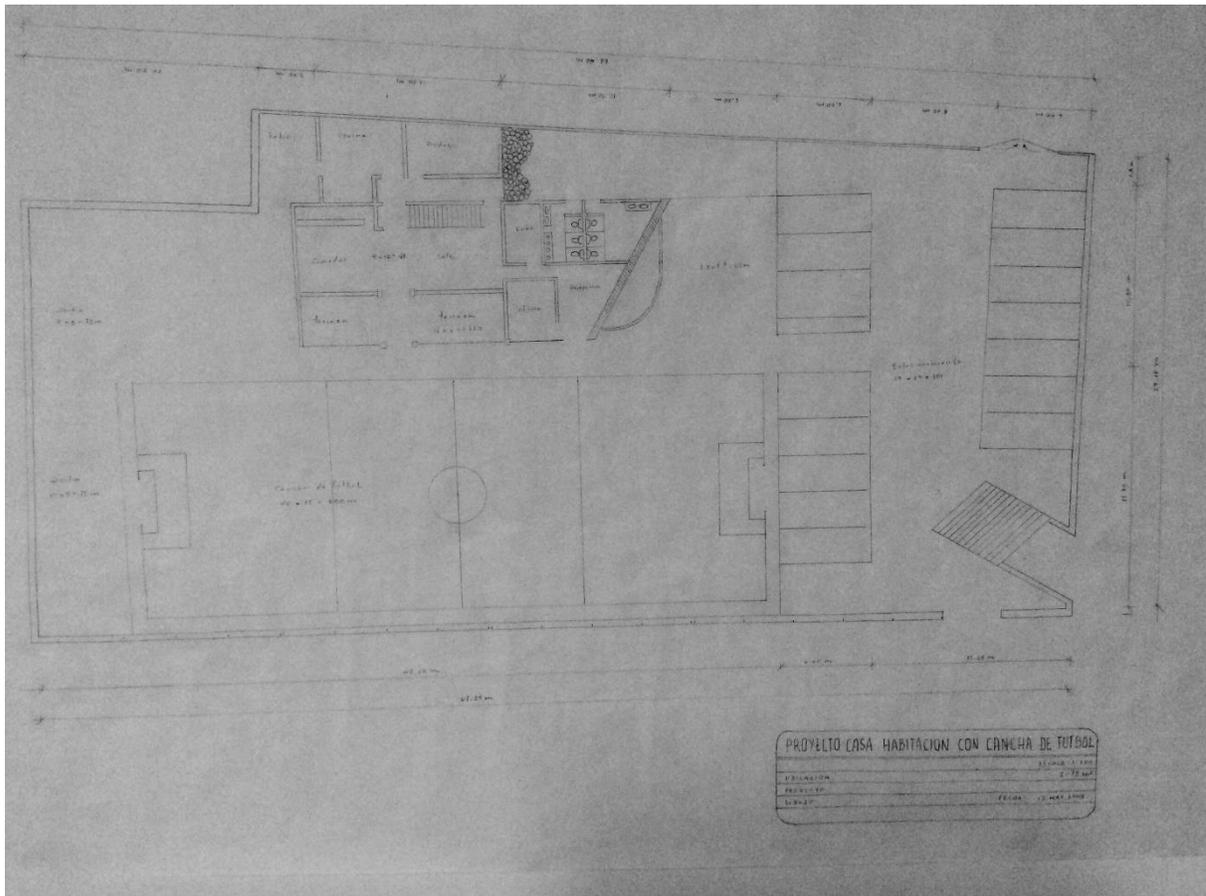
Cuadro N° 25
(Unidad de medida: metro cuadrado)

N°	Áreas	Medidas
1	Área de salón	138.5
2	Cocina	22
3	Bodega	21
	Total	181.5

Imagen N° 14

Plano de la distribución de las instalaciones del salón de usos diversos.

Escala: 1cm: 1m2



Como se puede observar en el cuadro anterior y en el plano, se contempla la construcción de un salón de usos diversos, se deja libre el área de jardín, el cual si es necesario también se podrá disponer de ese espacio en los eventos sociales.

Nota: Originalmente estas áreas estaban planeadas para sala, comedor y terraza, y se modificaran para el salón de usos diversos.

Imagen N° 15

Vista Final del proyecto en su conjunto

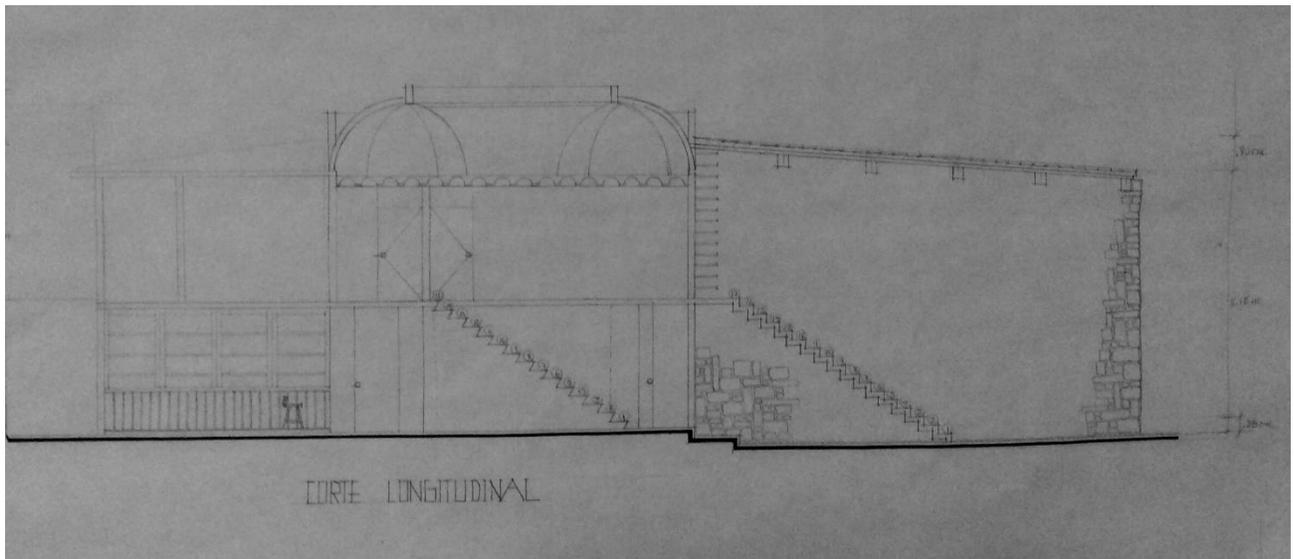
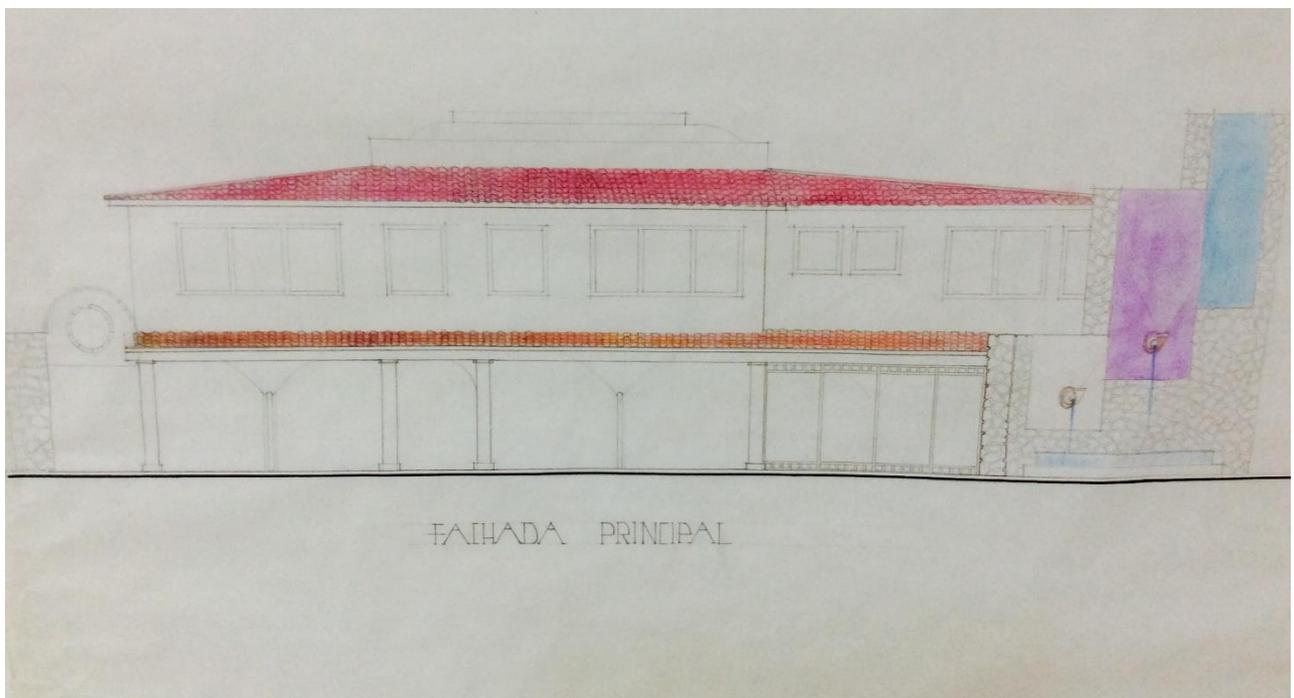


Imagen N° 16

Vista Final del proyecto en su conjunto



Nota: En estas imágenes se puede observar el proyecto terminado, con un segundo piso el cual será construido en una tercera parte del proyecto y este trabajo no se ocupa del estudio de la construcción de dicho segundo piso.

3.6 Presupuesto de inversión

Un presupuesto de inversión se refiere a la estimación de los costos de inversión en que incurrirá un determinado proyecto para su funcionamiento a través de una comparación y selección de alternativas que mejor se ajusten a sus necesidades.

Este tipo de presupuesto, en especial, se aboca a los desembolsos que se realizan de una sola vez para adquirir e instalar los recursos necesarios para el proyecto en un determinado periodo de tiempo, e implica la cuantificación de la inversión en valores monetarios que permiten al inversionista conocer la magnitud de la inversión que deberá realizar en caso de que acepte poner en marcha un proyecto en particular.

En este caso, el presupuesto de inversión para la construcción de un salón de usos diversos con las especificaciones descritas con anterioridad se ha subdividido en dos importantes rubros para su mejor ubicación y comprensión, que en conjunto representan la principal fuente de información económica del Estudio Técnico.

1) Recursos Materiales.

2) Recursos Humanos.

Para la cuantificación de la inversión necesaria de cada rubro ha sido necesario llevar a cabo una investigación basada en la realización de cotizaciones con distintos proveedores, a modo de elegir los más convenientes para el proyecto en cuanto a calidad, garantía, costo unitario, condiciones de pago, entrega, mantenimiento, entre muchos otros, que conduzcan a la mejor toma de decisiones en la adquisición de recursos y que respondan eficientemente con lo designado por el horizonte de planeación del proyecto que se ha considerado como vida útil del mismo.

3.6.1 Recursos Materiales

En la cuantificación de la inversión en obras físicas para la instalación o construcción de un salón de usos diversos con las características propuestas en este proyecto, se tomó como base de cálculo los costos de edificación que establece la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) a través de una publicación (BIMSA Construcción Market Data Group. Costos de Edificación), que incluye los costos actualizados de construcción en el mercado, aplicados a los requerimientos específicos del proyecto.

Cuadro N° 26
Costos por m2 de construcción



**Cámara Mexicana de la
Industria de la Construcción**



presupuestos por m²

Costo por m2 BIMSA-CMIC
COSTOS POR M² DE CONSTRUCCION DE ABRIL A SEPTIEMBRE DE 2015

GÉNERO	CALIDAD	ABR \$/M2	MAY \$/M2	JUN \$/M2	JUL \$/M2	AGO \$/M2	SEP \$/M2	% (a)
Vivienda Unifamiliar	Baja	6,324	6,314	6,333	6,403	6,403	6,477	1.16%
	Media	8,192	8,191	8,244	8,336	8,348	8,450	1.22%
	Alta	9,420	9,417	9,475	9,323	9,383	9,519	1.45%
Vivienda Multifamiliar	Baja	5,456	5,451	5,472	5,526	5,556	5,615	1.06%
	Media	8,122	8,120	8,161	8,232	8,261	8,351	1.09%
	Alta	11,458	11,573	11,624	11,467	11,544	11,647	0.89%
Oficinas	Baja	6,533	6,522	6,546	6,564	6,633	6,737	1.57%
	Media	8,416	8,396	8,419	8,465	8,541	8,601	0.70%
	Alta	9,713	10,087	10,103	10,122	10,196	10,277	0.79%
Estacionamientos	Baja	4,056	4,061	4,083	4,089	4,096	4,130	0.83%
	Media	3,223	3,220	3,229	3,231	3,268	3,332	1.96%
	Alta	5,590	5,573	5,591	5,617	5,665	5,721	0.99%
Hotel	Baja	7,292	7,291	7,360	7,402	7,461	7,554	1.25%
	Media	10,538	11,043	11,097	11,171	11,239	11,336	0.86%
	Alta	17,093	17,826	17,896	18,065	18,181	18,270	0.49%
Escuela	Baja	4,160	4,158	4,176	4,188	4,211	4,250	0.93%
	Media	6,501	6,499	6,526	6,546	6,581	6,643	0.94%
	Alta	10,337	10,332	10,376	10,408	10,463	10,562	0.95%
Naves Industriales	Baja	3,851	3,838	3,866	3,890	3,940	3,909	-0.79%
	Media	5,616	5,604	5,613	5,622	5,688	5,770	1.44%
	Alta	11,037	11,073	11,091	11,098	11,150	11,226	0.68%

Nota: los costos por m² incluyen los siguientes parámetros:

- Se encuentran actualizados al mes inmediato anterior a la edición correspondiente y reflejan la investigación validada hasta el día 20 de cada mes
- Todos incluyen costo directo, indirecto, utilidad, licencias y costo del proyecto aproximado
- En el caso de **vivienda incluyen el IVA correspondiente a los materiales**
- Los valores son promedio directo de diversos modelos específicos, analizados con base a la investigación de precios que realiza Bimsa a fechas determinadas
- El porcentaje se refiere al comportamiento de los dos últimos meses %(a)
- Para mayor detalle consulte la información valuador de Bimsa Reports

Fuente: Bimsa Reports, S.A de C.V. ²¹

Última actualización: septiembre de 2015.

Próxima actualización: enero de 2016.

Los datos aquí contenidos se presentan exclusivamente como información, por lo que no podrán ser utilizados como sustento de avalúos o estudios. Aclaraciones al teléfono (0155) 2581-2160, dichos datos son reproducidos exclusivamente en boletines y en las páginas de internet cmic, con la autorización de Bimsa Reports, S.A. de C.V.

Especificaciones de la obra civil.

Los costos que corresponden a un espacio de 181.5 m² para el salón de usos diversos son presentados en los siguientes cuadros.

Cuadro N° 26

Sistemas construidos para este proyecto.

N°	Sistemas Construidos	
1	Cimentación	<ul style="list-style-type: none">• Excavación• Armado de acero• Concreto Cimbrado
2	Mecánicos	<ul style="list-style-type: none">• Instalación Hidráulica• Instalación Sanitaria

Cuadro N° 27

Sistemas sin construir para este proyecto.

N°	Sistemas No construidos	
1	Estructura	<ul style="list-style-type: none">• Losas• Trabes• Columnas
2	Cubierta exterior e interior	<ul style="list-style-type: none">• Fachadas

		<ul style="list-style-type: none"> • Colindancias • Cancelería • Pintura
3	Techos	<ul style="list-style-type: none"> • Impermeabilización
4	Construcción interior	<ul style="list-style-type: none"> • Muros • Acabados • Particiones
5	Sistema eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Iluminación • Comunicación

Fuente: BIMSA. Construction Market Data Group, Costos de Edificación.

Cuadro N° 28
Costo Total del proyecto

Construcción del salón de usos diversos	181.5 m2
Área del salón, cocina y bodega	
Costo de construcción (Se tomó en cuenta los parámetros dados por “La Cámara Mexicana de la industria de la construcción” vivienda unifamiliar, calidad baja)	\$ 6,477 pesos M.N. por m2
Actualmente contamos con un 60% del salón construido el cual consiste en:	181.5
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de cimentación (Excavación, Armado de acero y concreto cimbrado) • Sistema mecánico (instalación Hidráulica y Sanitaria) • Estructuras (2 columnas y 13 varillas) 	$\begin{array}{r} \underline{\quad \times 6,477} \\ 1,175,575.5 \\ - \quad 705,345.3 \text{ (avance de la construcción 60\%)} \\ \hline 470,230.2 \end{array}$
Inversión total en obras físicas:	\$ 470,230.2 pesos M.N.

Fuente: Estos costos fueron obtenidos de la tabla de construcción del grupo BIMSA. Construction Market Data Group véase Figura N° 26 actualizada a septiembre del 2015

Cuadro N° 29

Costo del terreno donde se ubicara el proyecto

(Valores expresados en pesos M.N.)

Descripción	Unidad de medida	Valor Comercial por m2	Metros cuadrados de terreno	Valor total
Terreno	m2	\$ 2,000.00	2,000	\$ 4,000,000.00

Cabe aclarar que el valor del terreno no es una erogación del proyecto de estudio.

3.6.1.1 Grafica de Gantt

Cuadro N° 30

Grafica de Gantt del proyecto en cuestión

Concepto	Meses												
	1			2			3			4			
Permiso de construcción	■	■	■										
Construcción				■	■	■	■	■	■	■			
Adquisición de mobiliario y equipo											■	■	
Contratacion del personal												■	■

3.6.1.2 Mobiliario y Equipo

La inversión en mobiliario y equipo comprende todos aquellos rubros que intervendrán en la operación normal del proyecto.

Cuadro N° 31
 Mobiliario y Equipo para el salón de usos diversos

N°	Concepto
1	Equipo para Cocina
2	Equipo Auxiliar
3	Equipo para Salón de usos diversos

3.6.1.3 Especificaciones del Mobiliario y Equipo para el salón de usos diversos

En la siguiente tabla se muestran a detalle los recursos necesarios para el equipamiento del salón de usos diversos, así como el monto de inversión requerido.

Cuadro N° 32
 Especificaciones del mobiliario y equipo para el salón de usos diversos

Equipo para Cocina			
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo
Refrigerador	Marca:Imbera Características: <ul style="list-style-type: none"> • Acabado en lámina blanca. • 2 Puertas de doble vidrio con película low-e y Gas Argón • Iluminación LED'S • 8 parrillas en total. • Enfriamiento por aire forzado. • Rango de temperatura de 2 a 6 °C. 	1	\$ 17,074.00
Estufa industrial	Marca:Coriat Características: <ul style="list-style-type: none"> • Fabricada completamente en acero 	1	\$ 17, 182.00

	<p>inoxidable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Quemadores abiertos octagonales. • Plancha de 50 x 34 cms. • Freidora con capacidad de 3 litros de aceite. • Charola de derrames y gratinador. • Operación a gas LP. • Consumo 30,000 B.T.U./hr. por quemador. 		
Mesa de Trabajo con Tarja y Piso	<p>Marca:Faesa</p> <p>Características:</p> <p>Mesa de trabajo con tarja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acero Inoxidable Tipo 304 • Cubiertas y patas en Cal. 18. • Piso Cal. 20. • Con lambrin. Incluye piso. • Respaldo o lambrin de 15 cms de alto. • Medidas Tarja Individual: 0.40 x 0.40 x 0.25. 	1	\$ 9,081.00
Equipo Auxiliar			
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo
Extintor	<p>Clase ABC, 20 lb</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cilindro de acero contiene fosfato monoamónico químico seco. • Recargable. • Para usar con <u>Gabinete para Extintor de Incendios H-2124</u>. 	1	\$ 2,864.00
Señalamientos de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta de evacuación • Punto de reunión • Ruta de evacuación • Ruta de evacuación • Salida de emergencia 	5	\$ 135.00

Cuadro N° 33

Inversión total en mobiliario y equipo

<p>Inversión Total en mobiliario y equipo incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo para cocina • Equipo Auxiliar • Equipo para el Salón de usos diversos 	<p>\$103,836.00 pesos M.N.</p>
--	--------------------------------

Fuente: los costos expuestos anteriormente fueron tomados de la compañía “Pórtico”²²

Cuadro N° 34

Inversión total en Recursos Materiales

Concepto	Costo
Obra Civil	\$470,230.00 pesos M.N.
Mobiliario y equipo	\$103,836.00 pesos M.N.
Total	\$574,066.00 pesos M.N.

3.6.2 Recursos Humanos

El capital humano constituye un importante recurso en la operación de un proyecto. Por tal motivo, es necesario identificar y cuantificar el tipo de personal que el proyecto requiere.

Cuadro N° 35
Requerimiento del personal

Personal interno	Personal externo
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del salón de usos diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Meseros • DJ • Servicio de Banquete • Personal de limpieza

Cabe señalar que el personal externo será requerido dependiendo del paquete que contrate el cliente, mencionado que el paquete básico incluye, mesas sillas y mantelería.

Cuadro N° 36
Remuneración del personal interno

Puesto	Remuneración mensual
Coordinador del salón de usos diversos	\$8,000.00 pesos M.N.
Total	\$8,000.00 pesos M.N.

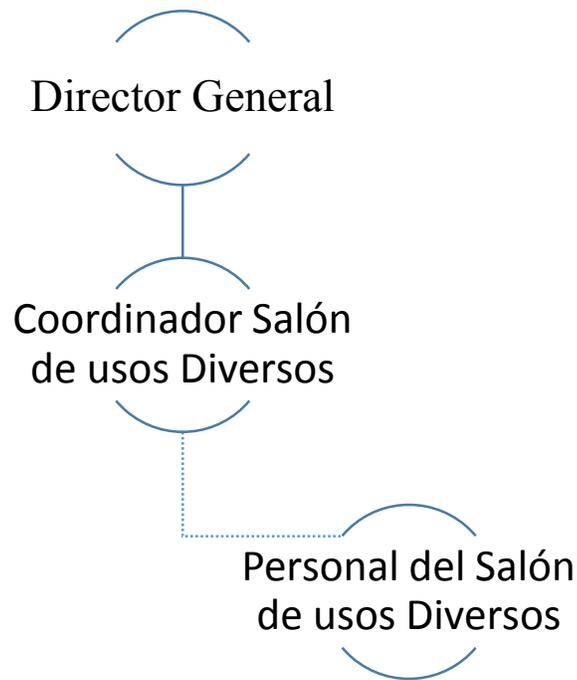
Cuadro N° 37
Remuneración del personal externo

Puesto	Remuneración por evento
Meseros	\$250.00 pesos M.N por cada uno
DJ	\$600.00 pesos M.N
Servicio de Banquete	Depende del paquete que contrate el cliente
Personal de Limpieza	\$300.00 pesos M.N. por cada uno

La remuneración de los puestos descritos en el cuadro anterior, dependen del paquete que el cliente contrate.

El coordinador de eventos sociales será el encargado de supervisar el personal necesario según las especificaciones del cliente.

Grafico N° 7
Estructura Jerárquica del salón de usos diversos



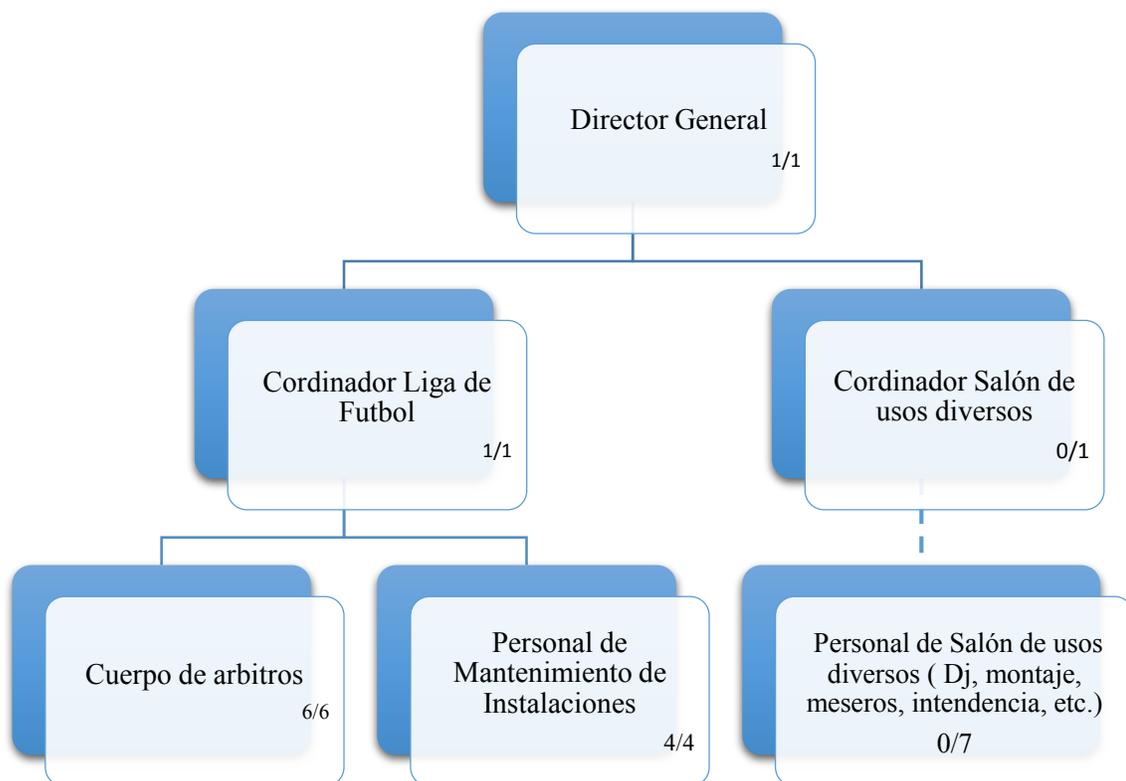
Capítulo 4. Estudio Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

4.1 Organigrama de la empresa.

Grafico N° 8

Organigrama de la organización



Cuadro N° 38
Descripción de puestos

Descripción de puestos	
Puesto	Funciones
Director General	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de aprobar los presupuestos en distintas campañas de mercadotecnia • Aprobar los presupuestos para el mantenimiento de las instalaciones • Juntas semanales con los distintos coordinadores • Buscar otros ingresos como son rentas a terceros por el uso de las instalaciones
Coordinador Salón de usos diversos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el montaje y desmontaje del evento. • Dar seguimiento de los eventos en redes sociales • Agendar citas para mostrar las instalaciones • Cobro de los eventos • Coordinar eventos • Dar informes sobre el salón de usos diversos
Coordinador Liga de Futbol	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las quejas y sugerencias de los equipos participando en los distintos torneos • Organizar el rol de juegos • Organizar la tabla de posiciones • Coordinar al cuerpo de árbitros • Cobro de los partidos de futbol

	Árbitros	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el marcador del juego • Sancionar a un jugador si es necesario • Pedir registro a los jugadores antes de empezar un partido • Arbitrar los partidos programados en la jornada
	Personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar, reparar y pintar tablas • Cortar el pasto de las áreas verdes • Retirar basura del estacionamiento • Lavar los baños • Tirar los contenedores de basura • Limpiar las instalaciones • Cortar las ramas de los árboles que estorben
	Personal de Salón de usos diversos (Este cuadro será explicado con detalle más adelante ya que puede variar dependiendo de las exigencias del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • DJ • Meseros • Personal para banquetes • Limpieza del salón de usos diversos.

4.2 ¿Cuántos empleados requiere la operación del salón de usos diversos?

La operación del salón puede llegar a ser muy variable ya que el personal requerido dependerá del paquete que elija el consumidor.

A continuación explico el personal que requiere la empresa para un óptimo funcionamiento.

Cuadro N° 39

Funciones del personal del salón de usos diversos

Concepto	Personas requeridas	Función
Coordinador de Salón de usos diversos	1	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el montaje y desmontaje del evento. • Dar seguimiento de los eventos en redes sociales • Agendar citas para mostrar las instalaciones • Cobro de los eventos • Coordinar eventos • Dar informes sobre el salón de usos diversos
Intendencia	2	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las instalaciones antes y después del evento • Ayudar al montaje y desmontaje del evento • Guardar equipo y mobiliario en la bodega
DJ	1	<ul style="list-style-type: none"> • Amenizar eventos con música • Variar la música al gusto del cliente • Montar y desmontar el equipo de sonido
Meseros	Varía dependiendo de la especificación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Servir alimentos al cliente • Tener una conducta de respeto hacia el consumidor • Seguir las instrucciones del coordinador de usos diversos
Servicio de Banquete	Varía dependiendo de la especificación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los banquetes a especificación del consumidor • Tener listo el banquete en tiempo y forma

4.3 ¿Qué habilidades se necesitaran para la operación de la empresa?

Cuadro N° 40

Habilidades para la operación del salón de usos diversos

Concepto	Habilidades
Coordinador de Salón de usos diversos	<ul style="list-style-type: none">• Trato directo con los clientes• Manejo de office básico• Coordinar personal
Intendencia	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Seguimiento de instrucciones
DJ	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en software de música• Trato amable con el cliente• Amabilidad
Meseros	<ul style="list-style-type: none">• Trato amable con el cliente• Trabajo en equipo• Amabilidad• Servicio de atención cálida hacia el cliente
Servicio de Banquete	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos básicos de cocina• Experiencia en preparar banquetes

4.4 ¿Cómo será la remuneración de sueldos y salarios?

Se explicara las diversas remuneraciones del personal dentro del salón de usos diversos

Cuadro N° 41
Remuneración del personal interno

Puesto	Remuneración mensual
Coordinador del salón de usos diversos	\$8,000.00 pesos M.N.
Total	\$8,000.00 pesos M.N.

Cuadro N° 42
Remuneración del personal externo

Puesto	Remuneración por evento
Meseros	\$250.00 pesos M.N por cada uno
DJ	\$600.00 pesos M.N
Servicio de Banquete	Depende del paquete que contrate el cliente
Personal de Limpieza	\$300.00 pesos M.N. por cada uno

La remuneración de los puestos descritos en el cuadro anterior, dependen del paquete que el cliente contrate

El coordinador de eventos sociales será el encargado de asignar el personal necesario según las especificaciones del cliente.

4.5 ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación del personal?

Las vacantes se anunciarán por medio de carteles dentro de la empresa y se contratará a personal que viva en la misma colonia donde está ubicada la empresa.

4.6 ¿Quién estará a cargo de la operación?

La persona a cargo de toda la operación del Salón de usos Diversos será el coordinador del Salón de usos diversos el cual se encargará de realizar un evento a las especificaciones del consumidor que a su vez será este mismo el encargado de tener el personal necesario para la realización de este mismo.

4.7 ¿Qué experiencia es necesaria por parte de las personas clave?

En este apartado explicaré los conocimientos y habilidades para la operación del salón de usos diversos que será reflejada en 2 personas:

Cuadro N° 43

Conocimientos para el desempeño del puesto de Director General

Director General:	
Estudios	Licenciatura Concluida
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en contabilidad y gestión de pequeñas empresas. • Conocimiento amplio de leyes fiscales y paquetería de office (Word, Excel, PowerPoint) • Conocimiento de software de contabilidad (COI, emisión de facturas) • Manejo de Redes sociales
Experiencia	Contador Auditor y 15 años de experiencia en gestión de PyMES

Cuadro N° 44

Conocimientos para el desempeño del puesto de Coordinador Salón de usos diversos

Coordinador Salón de usos diversos	
Estudios	Preparatoria concluida
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico de office (Word, Excel, PowerPoint) • Conocimiento en emisión de facturas • Manejo de redes sociales
Experiencia	No necesaria

Capítulo 5. Estudio Financiero

En el presente capítulo se procederá a realizar el análisis económico-financiero del Plan de negocios.

De esta manera, el análisis financiero que se expondrá a continuación permitirá conocer la factibilidad económica del Plan de negocios.

Se hará uso de algunos indicadores que permitirán evaluar la implementación del Plan de negocios.

Los indicadores que se utilizaran son el Valor Presente Neto (VPN) el cual nos mostrará en el presente el valor de los flujos de dinero de la empresa utilizando una Tasa de Descuento.

La Tasa de Interés Real (TIR) será otro indicador a utilizar, la cual representa la rentabilidad porcentual del Plan de negocios considerando los flujos de dinero por año para luego hacer la comparación de la misma frente a la Tasa de Descuento.

Sin embargo, para hacer uso de estos indicadores, primeramente se procederá a determinar los diferentes ingresos y egresos monetarios del Plan de negocios.

5.1 Inversión y estructura del financiamiento

Para comenzar, se procederá a describir tanto la inversión necesaria del Plan de negocios como la estructura del mismo.

Cuadro N° 45

Activos Fijos por adquirir

Cifras expresadas en moneda nacional

	Activos fijos por adquirir	Unidad	Costo	Monto
1	Obra Civil	1	\$470,230.00	\$470,230.00
Total				\$470,230.00

Cuadro N° 46

Activos Diferidos por adquirir

Cifras expresadas en moneda nacional

	Activos Diferidos por adquirir	Unidad	Costo	Monto
1	Refrigerador	1	\$ 17,074.00	\$ 17,074.00
2	Estufa Industrial	1	\$ 17,182.00	\$ 17,182.00
3	Mesa de trabajo con tarja y piso	1	\$ 9,081.00	\$ 9,081.00
4	Extintor	1	\$ 2,864.00	\$ 2,864.00
5	Mesas	20	\$ 928.00	\$ 18,560.00
6	Sillas	200	\$ 147.00	\$ 29,400.00
7	Manteles	20	\$ 477.00	\$ 9,540.00
8	Señalamientos	5	\$ 27.00	\$ 135.00
Total				\$ 103,836.00

Cuadro N° 47

Total de Inversión Inicial

Total Inversión Inicial	
Cifras expresadas en moneda nacional	
Inversión	Monto
Fija	\$ 470,230.00
Diferida	\$ 103,836.00
Total	\$ 574,066.00

Como podemos observar es necesaria una inversión inicial de \$470,230.00 pesos M.N., para la construcción de la obra civil, y una inversión de \$103,836.00 pesos M.N. para la adquisición del equipo y mobiliario que se requieren para la funcionalidad y operatividad del salón de usos diversos.

5.1.1. Depreciación

Se determinara el monto anual de depreciación y amortización para el Plan de negocios.

Depreciación: Cantidad monetaria que representa el descuento del valor por el uso que se le da a los activos.

Amortización: En el caso de activos diferidos, éstos no se deprecian sino se amortizan.

También es un cargo anual para recuperar la inversión.

Cuadro N° 48
Cargo anual de activos fijos por adquirir
Cifras expresadas en moneda nacional

	Activos fijos por adquirir	Valor original	%	Años	Cargo Anual
1	Obra civil	\$ 470,230.00	5%	20	\$ 23,511.50
Total					\$ 23,511.50

Cuadro N° 49

Cargo anual de activos diferidos por adquirir

Cifras expresadas en moneda nacional

	Activos fijos por adquirir	Valor original	%	Años	Cargo Anual
1	Refrigerador	\$ 17,074.00	10%	10	\$ 1,707.40
2	Estufa Industrial	\$ 17,182.00	10%	10	\$ 1,718.20
3	Mesa de trabajo con tarja y piso	\$ 9,081.00	10%	10	\$ 908.10
4	Extintor	\$ 2,864.00	10%	10	\$ 286.40
5	Mesas	\$ 18,560.00	10%	10	\$ 1,856.00
6	Sillas	\$ 29,400.00	10%	10	\$ 2,940.00
7	Manteles	\$ 9,540.00	10%	10	\$ 954.00
8	Señalamientos	\$ 135.00	10%	10	\$ 13.50
Total					\$ 10,383.60

Cuadro N° 50

Depreciación y Amortización Anual

Cifras expresadas en moneda nacional

Concepto	Monto
Fija	\$ 23,511.50
Diferida	\$ 10,383.60
Total de depreciación y amortización (Cargo anual)	\$ 33,895.10

Cuadro N° 51
Porcentaje de Depreciación

Concepto	% de depreciación	Años
Maquinaria y equipo	10%	10
Equipo de oficina	10%	10
Equipo de transporte	25%	4
Equipo de computo	30%	3

Nota: Ver Artículo 34 Ley de Impuestos Sobre la Renta ²³

Al momento de adquirir un activo, el cual su uso es necesario para el funcionamiento y operatividad de una empresa, este perderá valor con el tiempo, como se puede observar en los cuadros anteriores en que se muestran diferentes tipos de activos y como estos se van depreciando en un tiempo determinado.

5.2 Objetivos de Venta

Como anteriormente explique la delegación Xochimilco está conformada por 17 barrios y 14 pueblos de los cuales 3,262 hogares están ubicados en San Mateo Xalpa Xochimilco. Véase gráfico N°6 Estimación del Mercado.

Se puede observar que se tomó en cuenta una participación del mercado realista, y existe la posibilidad de atraer consumidores de distintas zonas de la ciudad de México.

En el siguiente cuadro se explica la participación en el mercado.

Cuadro N° 52

Objetivo de participación de mercado

Periodo	Total del mercado (Cantidad de clientes)	% Participación Mensual	Objetivo en servicios Mensuales
6 meses	3,262	0.19 %	6
1° año	3,262	0.25 %	8
2° año	3,262	0.30 %	10
3° año	3,262	0.38 %	12
4° año	3,262	0.42 %	14
5° año	3,262	0.48 %	16

5.2.1 Capacidad Productiva

Debido a las instalaciones con las que se cuenta se pueden ofrecer 3 eventos al día en los siguientes horarios: Matutino de 10:00 a 14:00 horas. Vespertino 16:00 a 20:00 horas y Nocturno 21:00 a 01:00 horas, en días sábados y domingos, y de lunes a viernes solo eventos nocturnos.

Cuadro N° 53

Capacidad Productiva del Salón de usos diversos

Capacidad Productiva				
	1 día	1 mes	6 meses	1 año
Servicios del Salón de usos diversos	3	24	144	288

5.3 Costo Variable

Determinaremos el costo unitario del servicio.

Costo Unitario: Cantidad que hay que erogar para producir un producto o servicio.

Cuadro N° 54
Costo Variable del paquete básico
Cifras expresadas en moneda nacional

Servicio 1	Insumos y/o materiales	Cantidad	Unidad	Precio	Total
1	Lavandería	1	Pza.	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Intendencia	2	Otro	\$ 300.00	\$ 600.00
Monto total de las erogaciones (costo unitario)					\$ 1.100.00

Cabe recalcar que este es el costo variable por el paquete básico que se ofrece al cliente y que a su vez este mismo puede tener otras erogaciones que explicaré a continuación, dependiendo si el cliente decide contratar algunos de los siguientes servicios adicionales.

Cuadro N° 55

Precio y utilidad de servicios extras
Cifras expresadas en moneda nacional

Servicio	Cantidad	Precio al consumidor	Utilidad
DJ	1	\$ 800.00	\$ 200.00
Meseros	Por cada uno	\$ 300.00	\$ 50.00
Servicio de banquete (La utilidad varía dependiendo del tipo de banquete que contrate el cliente, cabe mencionar que la utilidad es de \$10.00 la utilidad ya viene incluida en el precio al consumidor)	Taquiza	\$70.00 pesos por persona	\$10.00 por persona
	Parrillada	\$130.00 pesos por persona	\$10.00 por persona

Los precios anteriores se determinaron en base a cotizaciones proporcionadas por diversos proveedores que actualmente prestan estos servicios en la misma colonia en la cual está ubicado el salón de usos diversos, y que anteriormente han brindado estos servicios a la empresa.

5.4 Costo Fijo

Se determinará la erogación total en costos fijos.

Costos Fijos: Suma total de todas las erogaciones efectuadas en un periodo que no varían según la cantidad de producción de la empresa. Ejemplo: Renta, luz, agua, publicidad, sueldos.

Cuadro N° 56
Gastos de administración
Cifras expresadas en moneda nacional

	Gastos de administración	Unidad	Costo	Resultado
1	Honorarios	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
2	Teléfono	1	\$ 400.00	\$ 400.00
3	Agua	1	\$ 100.00	\$ 100.00
4	Luz	1	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Mono total de las erogaciones (costo fijo)				\$ 9,000.00

Cuadro N° 57
Presupuesto de Gastos

Año	1	2	3	4	5
Gastos de Administración	114,000.00	117,900.00	122,029.00	126,300.00	130,720.00

Nótese el aumento anual de los gastos de administración tomándose en cuenta un promedio de inflación del 3.5 % que a continuación se explica.

Cuadro N° 58

Promedio Inflación Histórica de México en los últimos 5 años

Tasa de inflación	Inflación anual
IPC México 2015	2.130 %
IPC México 2014	4.081 %
IPC México 2013	3.974 %
IPC México 2012	3.568 %
IPC México 2011	3.819 %
Promedio	3.510 %

Fuente: Gobal-rates: Estadísticas de IPC ²⁴

Cuadro N° 59

Gastos de Administración Mensual

Primer año de operaciones

Mes	Gastos de administración
1	9,000.00
2	9,000.00
3	9,000.00
4	9,000.00
g5	9,000.00
6	9,000.00
7	9,000.00
8	9,000.00
9	9,000.00
10	9,000.00
11	9,000.00
12	9,000.00
Total	108,000.00

5.5 Precio

Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.

En este apartado explicaré el precio y en base a que decidimos determinar este mismo.

Cabe mencionar que el precio básico por evento es de \$5,000.00 pesos M.N. el cual incluye:

- Mesas y Sillas
- Mantelería
- 1 hora de uso de cancha de futbol rápido

Los parámetros que utilizamos para fijar el precio fueron en base a la calidad del servicio, instalaciones, costos, y rango de precios de otros competidores.

Cuadro N° 60

Precio de Venta de otros competidores

Cifras expresadas en moneda nacional

NOMBRE	Salón terranova	Salón Cocoyo	Salón la granjita
Precio Venta	\$ 4,600.00	\$ 8,000.00	\$ 6,000.00
Fortaleza	Contrato con cristianos	Cercanía a la Iglesia de San Mateo	Amplia experiencia en hacer eventos infantiles
Debilidad	No cuenta con estacionamiento	No cuenta con estacionamiento	Solo están enfocados al mercado infantil

Cuadro N° 61

Precio por evento

Cifras expresadas en moneda nacional

	Costo Unitario	% Margen Utilidad	Precio	Precio redondeado
Precio 1	\$ 1,100.00	355%	\$ 5,005.00	\$ 5,000.00

5.6 Pronostico de Ventas y Costos

Explicaremos la cantidad de servicios que se proporcionarán en un periodo anual, determinado por la capacidad productiva.

Cuadro N° 62

Participación de Mercado

Participación del mercado	Mercado Mensual	% Participación de mercado mensual	Mercado por obtener mensual
6 meses	3,262	0.19%	6
1 año	3,262	0.25%	8
2 años	3,262	0,30%	10
3 años	3,262	0.38%	12
4 años	3,262	0.42%	14
5 años	3,262	0.48%	16

Cuadro N° 63
Capacidad Instalada mensual

6 meses	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años
24	24	24	24	24	24

Cuadro N° 64
Servicios a ofrecer el primer año de operaciones
Cifras expresadas en moneda nacional

Mes	Servicios a ofrecer	Precio	Ingresos
1	6	5,000.00	\$ 30,989.00
2	6	5,000.00	\$ 30,989.00
3	6	5,000.00	\$ 30,989.00
4	6	5,000.00	\$ 30,989.00
5	6	5,000.00	\$ 30,989.00
6	6	5,000.00	\$ 30,989.00
7	8	5,000.00	\$ 40,775.00
8	8	5,000.00	\$ 40,775.00
9	8	5,000.00	\$ 40,775.00
10	8	5,000.00	\$ 40,775.00
11	8	5,000.00	\$ 40,775.00
12	8	5,000.00	\$ 40,775.00
Total	86	5,000.00	\$ 430,584.00

5.6.1 Pronostico de Ventas

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo, etc.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal vamos a requerir, cuánto vamos a requerir de inversión, etc., y, de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

Cuadro N° 65

Pronostico de ventas

Cifras expresadas en moneda nacional

Año	1	2	3	4	5
Servicios por ofrecer	86	98	117	149	164
Precio	\$ 5,000.00	\$ 5,150.00	\$ 5,300.00	\$ 5,450.00	\$ 5,600.00
Total de ingresos	\$ 430,584.00	\$ 503,979.00	\$ 622,390.00	\$ 810,672.00	\$ 920,667.00

El precio por evento aumenta cada año \$150.00 pesos M.N. tomando como parámetro un aumento del 3% anual.

5.6.2 Pronostico de Costo de ventas

Un pronóstico de costo de venta es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante determinado período futuro.

Cuadro N° 66
Pronostico de Ventas
Cifras expresadas en moneda nacional

Año	1	2	3	4	5
Cantidad a Desplazar	86	98	117	149	164
Costo Variable	\$ 1,100.00	\$ 1,138.00	\$ 1,178.00	\$ 1,219.00	\$ 1,262.00
Total Costo de Ventas (o Costo de Producción)	\$ 94,728.00	\$ 111,365.00	\$ 138,335.00	\$ 181,323.00	\$ 207,479.00

Como se puede observar en el cuadro anterior los costos variables aumentan cada año tomándose como referencia un incremento del Índice de Precios al Consumidor anual del 3.5 %, expresado anteriormente en el cuadro N° 58

5.7 Tasa de amortización

Amortizar es el proceso financiero mediante el cual se extingue gradualmente una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

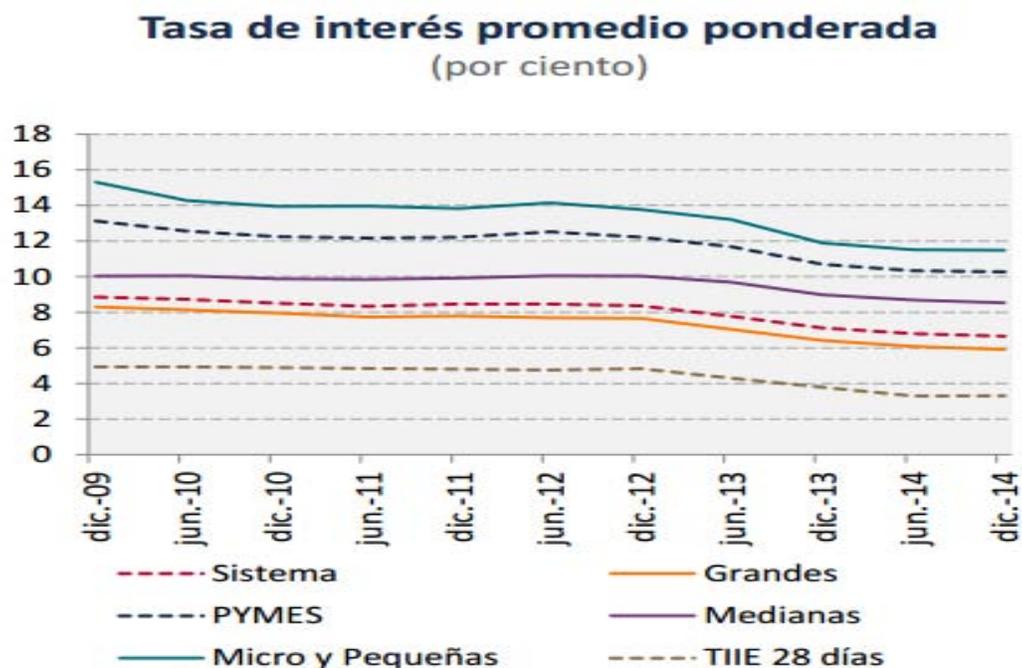
En las amortizaciones de una deuda, cada pago o cuota que se entrega sirve para pagar los intereses y reducir el importe de la deuda.

La tasa de interés promedio ponderada según el Banco de México es de 16% para micro y pequeñas empresas.

Con la finalidad de hacer atractivo este Plan de negocios, se aplicó una tasa del 18%.

Grafico N° 9

Tasa de interés promedio



Fuente: Elaboración propia con datos del formulario R04C de la CNBV y Banco de México.

Nota: Se consideran únicamente créditos marginales.

Fuente: Banco de México ²⁸

5.7.1 Cuadro de amortización

Para determinar el pago mensual se usó la siguiente fórmula:

$$R = ?$$

$$C = 574,066.00$$

$$i = 0.18/12 = 0.015$$

$$n = 48$$

$$R = \frac{Ci}{1 - (1+i)^{-n}} = \frac{574,066.00 (0.015)}{1 - (1.015)^{-48}} = \frac{8,610.99}{0.5106383} = 16,863.19$$

Fuente: Matemáticas financieras, Alfredo Díaz Mata ²⁶

Cuadro N° 67

Cuadro de amortización a 4 años tomando como referencia una tasa del 18%

Mes	Pago mensual	Interés sobre saldo	Amortización	Saldo
0				\$574,066.00
1	\$16,863.19	\$8,610.99	\$8,252.20	\$565,813.80
2	\$16,863.19	\$8,487.21	\$8,375.98	\$557,437.82
3	\$16,863.19	\$8,361.57	\$8,501.62	\$548,936.19
4	\$16,863.19	\$8,234.04	\$8,629.15	\$540,307.05
5	\$16,863.19	\$8,104.61	\$8,758.58	\$531,548.46
6	\$16,863.19	\$7,973.23	\$8,889.96	\$522,658.50
7	\$16,863.19	\$7,839.88	\$9,023.31	\$513,635.19
8	\$16,863.19	\$7,704.53	\$9,158.66	\$504,476.53
9	\$16,863.19	\$7,567.15	\$9,296.04	\$495,180.48
10	\$16,863.19	\$7,427.71	\$9,435.48	\$485,745.00
11	\$16,863.19	\$7,286.18	\$9,577.01	\$476,167.99
12	\$16,863.19	\$7,142.52	\$9,720.67	\$466,447.32

13	\$16,863.19	\$6,996.71	\$9,866.48	\$456,580.83
14	\$16,863.19	\$6,848.71	\$10,014.48	\$446,566.36
15	\$16,863.19	\$6,698.50	\$10,164.69	\$436,401.66
16	\$16,863.19	\$6,546.02	\$10,317.17	\$426,084.50
17	\$16,863.19	\$6,391.27	\$10,471.92	\$415,612.58
18	\$16,863.19	\$6,234.19	\$10,629.00	\$404,983.57
19	\$16,863.19	\$6,074.75	\$10,788.44	\$394,195.14
20	\$16,863.19	\$5,912.93	\$10,950.26	\$383,244.87
21	\$16,863.19	\$5,748.67	\$11,114.52	\$372,130.36
22	\$16,863.19	\$5,581.96	\$11,281.23	\$360,849.12
23	\$16,863.19	\$5,412.74	\$11,450.45	\$349,398.67
24	\$16,863.19	\$5,240.98	\$11,622.21	\$337,776.46
25	\$16,863.19	\$5,066.65	\$11,796.54	\$325,979.92
26	\$16,863.19	\$4,889.70	\$11,973.49	\$314,006.43
27	\$16,863.19	\$4,710.10	\$12,153.09	\$301,853.33
28	\$16,863.19	\$4,527.80	\$12,335.39	\$289,517.94
29	\$16,863.19	\$4,342.77	\$12,520.42	\$276,997.52
30	\$16,863.19	\$4,154.96	\$12,708.23	\$264,289.29
31	\$16,863.19	\$3,964.34	\$12,898.85	\$251,390.44
32	\$16,863.19	\$3,770.86	\$13,092.33	\$238,298.11
33	\$16,863.19	\$3,574.47	\$13,288.72	\$225,009.39
34	\$16,863.19	\$3,375.14	\$13,488.05	\$211,521.34
35	\$16,863.19	\$3,172.82	\$13,690.37	\$197,830.97
36	\$16,863.19	\$2,967.46	\$13,895.73	\$183,935.25
37	\$16,863.19	\$2,759.03	\$14,104.16	\$169,831.09
38	\$16,863.19	\$2,547.47	\$14,315.72	\$155,515.36
39	\$16,863.19	\$2,332.73	\$14,530.46	\$140,984.90
40	\$16,863.19	\$2,114.77	\$14,748.42	\$126,236.49
41	\$16,863.19	\$1,893.55	\$14,969.64	\$111,266.84
42	\$16,863.19	\$1,669.00	\$15,194.19	\$96,072.66
43	\$16,863.19	\$1,441.09	\$15,422.10	\$80,650.56

44	\$16,863.19	\$1,209.76	\$15,653.43	\$64,997.12
45	\$16,863.19	\$974.96	\$15,888.23	\$49,108.89
46	\$16,863.19	\$736.63	\$16,126.56	\$32,982.33
47	\$16,863.19	\$494.74	\$16,368.45	\$16,613.88
48	\$16,863.19	\$249.21	\$16,613.98	-\$0.10
	\$809,433.12	\$235,367.02	\$574,066.10	

5.8 Estado de Resultados Proforma

El estado de resultados es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.

Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Para este estado de resultados proforma se tomó un parámetro a 5 años explicados a continuación.

Cuadro N° 68
Estado de Resultados Proforma

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 430,584	\$ 503,979	\$ 622,390	\$ 810,672	\$ 920,667
Costo de Ventas		\$ 94,728	\$ 110,582	\$ 136,221	\$ 177,009	\$ 200,574
Resultado Primario		\$ 335,856	\$ 393,397	\$ 486,168	\$ 633,663	\$ 720,093
Gastos de Administración		\$ 108,000	\$ 111,780	\$ 115,692	\$ 119,741	\$ 123,932
Resultado en Operación		\$ 227,856	\$ 281,617	\$ 370,476	\$ 513,922	\$ 596,161
Costos Financieros		\$ 202,358.00	\$ 202,358.00	\$ 202,358.00	\$ 202,358.00	
Ingresos Financieros						
Depreciación y Amortización		\$ 33,895	\$ 33,895	\$ 33,895	\$ 33,895	\$ 33,895
Resultado Antes de		-\$ 8,398	\$ 45,364	\$ 134,223	\$ 277,669	\$ 562,266

Impuestos						
Impuestos		\$ -	\$ 15,877	\$ 46,978	\$ 97,184	\$ 196,793
Resultados después de impuestos		-\$ 8,398	\$ 29,487	\$ 87,245	\$ 180,485	\$ 365,473
PTU			\$ 10,320	\$ 30,536	\$ 63,170	\$ 127,915
Resultado Neto		-\$ 8,398	\$ 19,166	\$ 56,709	\$ 117,315	\$ 237,557

5.9 Flujo de efectivo proyectado

Es un documento de corte monetario que muestra los conceptos de entrada de dinero, así como las salidas de éste mismo.

En el flujo de efectivos podemos conocer las entradas de dinero así como las salidas del mismo, es una herramienta muy útil para la administración de una empresa, ya que nos permite saber con cuánto dinero contamos y en que se está utilizando, a su vez podremos observar si los objetivos de ventas se están alcanzando o si es necesario poner énfasis en estos mismos.

Cuadro N° 69
Flujo de efectivo proyectado a 5 años

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SUMA
Cantidad		86	98	117	149	164	615
Costo Unitario		\$ 1,100	\$ 1,130	\$ 1,160	\$ 1,190	\$ 1,220	\$ 1,220
Precio Unitario		\$ 5,000	\$ 5,150	\$ 5,300	\$ 5,450	\$ 5,600	\$ 5,600
Entradas en operación (+)							
		\$ 526,584	\$ 603,579	\$ 725,590	\$ 917,472	\$ 1,031,067	\$ 3,804,292
Ventas de contado		\$ 430,584	\$ 503,979	\$ 622,390	\$ 810,672	\$ 920,667	\$ 3,288,292
Otras entradas		\$ 96,000	\$ 99,600	\$ 103,200	\$ 106,800	\$ 110,400	\$ 516,000
Salidas en operación (-)							
		\$ 405,086	\$ 450,918	\$ 531,785	\$ 659,462	\$ 649,214	\$ 2,696,466
Insumos y/o materiales		\$ 94,728	\$ 110,582	\$ 136,221	\$ 177,009	\$ 200,574	\$ 719,114
Honorarios / Sueldos / Salarios		\$ 108,000	\$ 111,780	\$ 115,692	\$ 119,741	\$ 123,932	\$ 579,145
Préstamo		\$ 202,358	\$ 202,358	\$ 202,358	\$ 202,358	\$ -	\$ 809,432
Impuestos			\$ 15,877	\$ 46,978	\$ 97,184	\$ 196,793	\$ 356,833

PTU			\$ 10,320	\$ 30,536	\$ 63,170	\$ 127,915	\$ 231,941
Flujo de efectivo en operación		\$ 121,498	\$ 152,661	\$ 193,804	\$ 258,010	\$ 381,852	\$ 1,107,826
Saldo final		\$ 121,498	\$ 152,661	\$ 193,804	\$ 258,010	\$ 381,852	\$ 1,107,826

Cuadro N° 70
Saldos; Monto y Fecha de recuperación

-\$ 574,066.00	-\$ 452,568.48	-\$ 299,907.05	-\$ 106,102.57	\$ 151,907.67	\$ 533,760.12
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Año de Año 4 recuperación

5.10 VPN, TIR, TREMA

El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.²⁸

La TIR conocida como la tasa de interés real es el tipo de interés esperado teniendo en cuenta la pérdida de valor del dinero a causa de la inflación.

El tipo de interés real para un inversor coincide con la rentabilidad que un inversor espera extraer de su inversión, aunque conviene recordar que diferentes tipos de inversiones tendrán diferentes intereses nominales y diferentes tasas de inflación esperada, por lo que para una economía no existe un único tipo de interés real, sino uno diferente para cada inversión ²⁹

La tasa de rendimiento mínimo aceptable (TREMA) es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

- La totalidad de la inversión inicial
- Egresos de operación
- Intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto
- Impuestos
- La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido ³⁰

Para calcular la tasa de rendimiento mínima aceptable se tomó en cuenta los siguientes conceptos:

Cuadro N° 71
Conceptos utilizados para calcular la TREMA

Concepto	
Promedio inflación en los últimos 5 años	3.5%
Promedio Certificados de la tesorería de la federación	3.9%
Premio al riesgo	10%
Total	17.4 %

Fuente: Banco de México ²⁷ y cuadro N° 58

Cuadro N° 72
Comprobación

Periodos	
Año 0	-\$ 574,066
Año 1	\$ 121,498
Año 2	\$ 152,661
Año 3	\$ 193,804
Año 4	\$ 258,010
Año 5	\$ 381,852
Suma	\$ 1,107,826

Cuadro N° 73
Flujos a Valor presente neto

Concepto	\$
Inversión	-\$ 574,066
Flujos a VPN	\$ 639,826
Ganancia	\$ 65,760

Cuadro N° 74
TIR y VPN

TIR	VPN
22 %	\$ 65,760

Conclusiones

La realización de este Plan de negocios me permitió desarrollar las capacidades y habilidades adquiridas durante el transcurso de mi carrera, y poder llevar mis conocimientos a la práctica, al crear el Plan de negocios para la construcción de un salón de usos diversos. Así como la oportunidad de hacer investigación, análisis, comparación, proyección de estudios financieros, estudios de mercado, estudio técnico y organizacional.

Este Plan de negocios lo inicié con los antecedentes de la empresa denominada Club de fútbol Crismin, investigando las distintas áreas que la componen y proponiendo medidas y estrategias para su crecimiento a mediano y largo plazo.

La cercanía que tuve con el director, trabajadores y clientes fue muy enriquecedora ya que me permitió conocer la organización desde el punto de vista operacional y no solo del área de planeación que es el área en la cual nos desarrollamos los administradores.

Conocer al consumidor, como viste, piensa, sueña, cree y actúa me ha dado un conocimiento enriquecedor en el área de mercadotecnia ya que me permite comprender un poco más el misterioso comportamiento del consumidor.

Este Plan de negocios me guía a seguir mi camino por el mundo del emprendimiento ya que estoy convencido de la importancia de este mismo, de los esfuerzos que conlleva y de las satisfacciones que trae consigo el difícil y a la vez apasionante mundo del emprendimiento.

Se cumplieron los objetivos específicos de investigación a lo largo del desarrollo del Plan de negocios, que consisten en:

- Desarrollar un Plan de negocios.
- Estudiar el perfil del consumidor.
- Investigar nivel socioeconómico y demográfico de la población de la zona.
- Explicar la importancia del uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de publicidad.
- Plantear el Plan de negocios para presentarlo a inversionistas.
- Determinar el crecimiento esperado de la empresa en los siguientes 5 años.
- Identificar los recursos necesarios para la construcción del salón de usos diversos.

- Calcular los costos de la construcción de la obra civil.
- Determinar el monto de la inversión para realizar el Plan de negocios.

El análisis FODA ayudó a determinar las áreas de optimización y las áreas de riesgo de la empresa, ofreciendo soluciones para desarrollar el Plan de negocio de la forma más eficaz y eficiente posible. Obteniendo sobre todo estrategias en la parte de la administración, la cual es la que hace falta desarrollar y aunque no representa una amenaza seria para la gestión del negocio es importante tenerla en cuenta, cabe mencionar que el análisis FODA sirvió de gran ayuda para el director de la empresa al percatarse de aspectos que desconocía y que ayudaran a mejorar estos mismos.

Lo que se busca principalmente con este Plan de negocios es identificar y conocer la factibilidad de expansión de este negocio de giro deportivo para dar oportunidad de crecer y abarcar más nichos de mercado.

Este Plan de negocios contiene los lineamientos de la empresa, considerando las variables y como desarrollarlas en algún momento determinado.

En este mismo Plan de negocios se proporcionan las herramientas necesarias para evaluar los factores que se deben tomar en cuenta para la gestión de la empresa y las consideraciones de sus operaciones para que estas sean eficientes y eficaces. Es importante tener la participación del personal que labora en la entidad, para la colaboración de las diversas políticas, misión, visión y valores de la empresa, ya que de esta forma se tendrán bases más sólidas para desarrollar en ellos una lealtad hacia la organización y un modelo de trabajo funcional que beneficie, tanto al capital humano como a la misma empresa al sentirse participes de la misma.

Las estrategias de mercadotecnia son tema crucial en este Plan de negocios ya que son instrumentos que permitirán entrar fuertemente al mercado y poder seguir posicionando la marca.

En la experiencia que he tenido como Marketing Consultant recomiendo ampliamente el uso de campañas de mercadotecnia en redes sociales, ya que el alcance de estas puede ser cuantificado y los resultados son más rápidos que una campaña de medios convencionales, aunque cabe resaltar que

las redes sociales no son la panacea de la mercadotecnia, las campañas convencionales siguen teniendo un fuerte alcance pero que es más difícil cuantificar.

Escuche las opiniones y sugerencias de clientes de la empresa, y en conjunto me permitieron tener un amplio conocimiento de las ventajas y desventajas de la empresa, así como la posibilidad de desarrollar áreas de oportunidad detectadas.

También una ventaja con la que cuenta la empresa es la planificación funcional de las instalaciones, que hace que las áreas estén distribuidas de tal manera que los espacios son atractivos para el consumidor, lo cual hace que desee permanecer en el lugar.

En cuanto al estudio financiero, se observa que la inversión inicial es de \$574,066.00 pesos M.N. la cual se recuperará a partir del cuarto año, tomando como referencia una tasa interbancaria del 18% anual.

El pronóstico de ventas lo realicé tomando un parámetro moderado, en base a ventas reales.

A lo largo de este Plan de negocios observé la importancia de la planeación en los negocios, ya que nos ayuda a visualizar en qué punto nos encontramos y a donde queremos llegar, es decir, tomar decisiones basadas en el conocimiento y en una adecuada investigación de mercado, tomando en cuenta los diversos factores que intervienen para definir el éxito de la empresa, lo que nos permite crear empresas competitivas para afrontar un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Bibliografía

- 1) Chiavenato, Idalberto. (2014). Teoría Clásica de la administración. En Introducción a la teoría general de la administración (70). México, D.F.: McGraw-Hill.
- 2) El Economista. (2016). México, entre los países con menor desempleo de la OCDE en 2015. 11/02/2016, de El Economista Sitio web:
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/02/09/mexico-entre-paises-menor-desempleo-ocde-2015>
- 3) Rivera, Francisco. (2016). La inflación en México se ubica en enero en 2.61% anual. 11/02/2016, de CNN Expansión Sitio web:
<http://www.cnnexpansion.com/economia/2016/02/09/la-inflacion-en-mexico-sube-en-enero-a-261-anual>
- 4) Morejón Grillo, Ailed. (2015). Fundamentos teóricos de la transferencia de tecnología. 11/02/2016, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-transferencia-de-tecnologia/>
- 5) Navarrete, Andrés. (2013). Automatización de procesos en la empresa. 11/02/2016, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/automatizacion-de-procesos-en-la-empresa/>
- 6) Asamblea Legislativa Del Distrito Federal, VI Legislatura. (28/11/2014). Ley De Cultura Cívica Del Distrito Federal. Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15, 41.
- 7) Cámara de Diputados del H. Congreso de La Unión. (2009). Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación, I, 213.
- 8) Dávila Rivadeneira, Felipe. (2014). El comportamiento del Consumidor actual. 11/02/2016, de PuroMarketing Sitio web: <http://www.puromarketing.com/88/19258/comportamiento-consumidor-actual.html>

- 9) CNN México. (2011). La población de México creció en 31 millones en los últimos 20 años: INEGI. 11/02/2016, de CNN México Sitio web: <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/07/08/la-poblacion-de-mexico-crecio-en-31-millones-en-los-ultimos-20-anos-inegi>
- 10) Chiavenato, Idalberto. (2014). Teoría Clásica de la administración. En Introducción a la teoría general de la administración (70). México, D.F.: McGraw-Hill.
- 11) UNAM. Coordinación de Humanidades. (1986). Catálogo de investigaciones y recursos académicos, humanos y materiales. México, D.F.: UNAM Dirección General de intercambio Académico, Coordinación de Humanidades.
- 12) Reyes Ponce, Agustín. (2000). Relaciones Humanas. En Administración de Personal (127). México, D.F.: Limusa.
- 13) George L, Morrisey. (2000). Pensamiento Estratégico. México: Prentice-Hall.
- 14) Fischer de la Vega, Laura. (2011). Aspectos generales de la mercadotecnia. En Mercadotecnia (5). México: McGraw-Hill.
- 15) Fischer de la Vega, Laura. (2011). Investigación de Mercados. En Mercadotecnia (96). México: McGraw-Hill.
- 16) Fischer de la Vega, Laura. (2011). Aspectos generales de la mercadotecnia. En Mercadotecnia (9). México: McGraw-Hill.
- 17) Delegación Xochimilco. (2014). Pueblos y Barrios de Xochimilco. 22/02/2016, de Ciudad de México Sitio web: <http://www.xochimilco.cdmx.gob.mx/pueblos-y-barrios.html>

- 18) Secretaría de Desarrollo Social. (2015). Catálogo de localidades. 22/02/2016, de Sedesol
Sitio web: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=090130001>
- 19) Santa Rita, Ilse. (2013) ¿En qué gastan más los mexicanos? 22/02/2016, de El Economista
Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2013/07/21/que-gastan-mas-mexicanos>
- 20) Delegación Xochimilco. (2014). Pueblos y Barrios de Xochimilco. 22/02/2016, de Ciudad de México Sitio web: <http://www.xochimilco.cdmx.gob.mx/pueblos-y-barrios.html>
- 21) Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2015). Costos por m2 de Construcción. 22/02/2016, de CMIC Sitio web:
<http://www.cmic.org/comisiones/tematicas/costosyp/costom2/Bimsa/costom2.htm>
- 22) Pórtico. (2016). Soluciones en equipo. 22/02/2016, de Pórtico de México Sitio web:
<http://www.porticodemexico.com/index.htm>
- 23) Cámara de diputados del H. congreso de la unión. (2015). Ley de Impuesto sobre la renta. México: Secretaría de Servicios Parlamentarios.
- 24) Global-rates.com. (2016). Tasas de inflación. 22/02/2016, de global-rates.com Sitio web:
<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2014.aspx>
- 25) Carstens. Agustín. (2015). Comparecencia ante el senado de la República. 03/03/2016, de Banco de México Sitio web: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/discursos-y-presentaciones/presentaciones/%7B3482FAFE-9B0E-2514-5054-EBCD3B5B7253%7D.pdf>

- 26) Díaz Mata, Alfredo. (2008). Amortización y Fondos de amortización. En Matemáticas Financieras (308). México, D.F.: Mc-GrawHill.
- 27) Banco de México. (2016). Mercado de valores (tasas de interés). 03/03/2016, de Banco de México Sitio web: <http://www.banxico.org.mx/dyn/portal-mercado-valores/index.html>
- 28) Díaz Mata, Alfredo y Aguilera Gómez, Víctor Manuel. (2000). Matemáticas Financieras. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- 29) Díaz Mata, Alfredo y Aguilera Gómez, Víctor Manuel. (2000). Matemáticas Financieras. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- 30) Van Horne, James. (2002). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson.