



## Capítulo IV Caso Práctico Plan de Negocio para el Hotel Mar y Tierra

### 4.1. Introducción

Datos de la empresa:

Nombre: Hotel Mar y Tierra.

Dirección: Punta Mita, Bahía de Banderas, Nayarit.

Nombre e Historial de los promotores:

Juan Pérez Gómez.<sup>1</sup>

Resumen de la Naturaleza del negocio:

Dar servicio de hospedaje.

Características del plan de negocio:

El plan de negocio contiene:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Estudio de mercado.
- Servicios.
- Ventas.
- Plan de mercadotecnia.
- Planeación de recursos humanos.
- Estructura legal.
- Plan financiero.
- Riesgos.

---

<sup>1</sup> Los nombres reales de la empresa han sido cambiados por cuestiones de confidencialidad.



Sector de la empresa:

Turismo

Ventajas:

El turismo aporta al PIB de México el 7.9% del total.<sup>2</sup> De la misma manera el turismo ocupa el cuarto lugar de ingresos por divisas en México como se mostró en la grafica 2.26. Además es una fuente de empleos para México, tan solo en 2003 genero 1 millón 700 mil empleos.<sup>3</sup>

**4.2 Resumen Ejecutivo.**

El plan de negocio muestra la descripción del negocio así como sus antecedentes y estructura organizacional del hotel Mar y Tierra. Analiza el estudio de mercado del sector turismo, el mercado en Punta Mita, Bahía de Banderas, Nayarit esta integrado principalmente por 4 hoteles: el hotel “Paladium Vallarta Resort and Spa”, hotel de 5 estrellas y con 402 habitaciones, el hotel “Four Seasons Resort”, hotel gran turismo y con 140 habitaciones, hotel “Casa las Brisas”, hotel Boutique y con 7 habitaciones y el hotel “Mar y Tierra” hotel de turismo alternativo, que combina ecoturismo y descanso, con 6 habitaciones. Están próximos a construir 4 desarrollos turísticos en el área de Punta Mita, Nayarit, su apertura será aproximadamente en 2 años. Los principales clientes en los hoteles de la zona son extranjeros. Los productos sustitutos existentes en el mercado son las casas propias, la casa de familiares, casas de campaña y bungaloes. Así mismo el plan de negocio describe los servicios que ofrece el hotel y los nuevos servicios que brindará, como paquetes con 3 alimentos, masajes y temascal incluidos. Analiza quienes son sus clientes mas importantes según estadísticas del hotel y los clientes nuevos a los que se pretende enfocar como a los ejecutivos de nivel socio-económico alto de 30 a 60 años, el turismo de retirados tanto nacional como extranjero y turistas extranjeros. El plan de mercadotecnia es parte importante del plan de negocio, describe que medios utilizará el hotel para publicidad, el lugar en el que se hará

---

<sup>2</sup> Banco de México e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

<sup>3</sup> Discurso realizado por el Presidente de la Republica Mexicana, Vicente Fox Quesada en 2003. Información obtenida en la pagina [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)



publicidad, servicios a ofrecer así como los precios de cada servicio. La planeación de recursos humanos se realizó mostrando el organigrama del hotel y la función del personal. En el siguiente aspecto se recopila información sobre la estructura legal actual y se realiza una recomendación de una estructura legal apropiada para el hotel. El plan financiero muestra el balance general inicial de la empresa así como un presupuesto de venta y la proyección de estados financieros a 5 años. El plan financiero muestra un aumento en las ventas, una disminución de gastos respecto a las ventas del ejercicio y un aumento en la utilidad del ejercicio con respecto a las ventas del mismo año. Por último el plan de negocio muestra los riesgos a los que se enfrenta el hotel Mar y Tierra, se debe considerar aspectos como el nuevo sexenio de gobierno de la república mexicana y la dependencia del personal del hotel.

#### **4.3 Descripción del Negocio.**

En este apartado se muestra una breve descripción del hotel Mar y Tierra, es decir antecedentes, origen, datos relevantes, misión y visión.

##### **4.3.1 Antecedentes de la empresa**

El Hotel Mar y Tierra esta ubicado en la zona de Bahía de Banderas, en Punta Mita Nayarit a 20 minutos de la ciudad de Puerto Vallarta Jalisco. En sus inicios el hotel Mar y Tierra no se creó con la finalidad de ser una empresa hotelera, mas bien se creó como un lugar de esparcimiento familiar para los fines de semana, por lo que la primera construcción fue un pequeño parque y una caballeriza. Posteriormente se hizo una palapa y un pozo de 9 metros que provee de agua al lugar. La siguiente construcción fue un desnivel plano y los postes para llevar luz al lugar. Después de tener esta infraestructura al dueño pensó construir unos cuartos en el desnivel que serían rentados por \$600, pero posteriormente se decidió construirlos mas grandes y completos. En la actualidad el hotel tiene 2 hectáreas y media, un trabajador de planta encargado del lugar y cuando hay huéspedes el personal varía dependiendo de los servicios requeridos por los clientes. Cuenta con 6 habitaciones con dos camas king size cada una, baño completo, aire acondicionado, clóset y decorados con motivos



mexicanos. Otros servicios que posee son la alberca, cocina común, área de masajes, mesa de billar y temascal. Entre sus actividades sobresalientes se encuentran paseos a caballos, caminatas, masajes y sesiones de temascal.<sup>4</sup>

#### **4.3.2. Misión.**

La misión del Hotel Mar y Tierra es “Brindar una experiencia vacacional única, que haga a nuestros huéspedes disfrutar del contacto con la naturaleza y diversas actividades que creen una estancia inolvidable”.

#### **4.3.3. Visión.**

La visión del Hotel Mar y Tierra es “Ser reconocido como uno de los lugares de turismo alternativo ideal para divertirse y descansar”.

### **4.4 Estudio de Mercado**

En el estudio de mercado se realiza un análisis del mercado, que nos permita conocer las tendencias, los competidores y clientes. Se utilizarán herramientas como el análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, posteriormente se efectuará el diagnóstico general del Hotel Mar y Tierra.

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por el “Hotel Mar y Tierra”.



#### **4.4.1 Análisis FODA Cualitativo**

El análisis FODA consiste en analizar, las fortalezas y oportunidades (factores internos a la empresa) y las debilidades y amenazas (factores externos a la empresa) del hotel Mar y Tierra.

##### Fortalezas del Hotel Mar y Tierra

- Habitaciones con dos camas king size, aire acondicionado, ventilador, mini-bar, baño completo, dos closets, buros tocador y decoradas con motivos mexicanos.
- Comedor en área común.
- Teléfono para uso de huéspedes, fuera de las habitaciones.
- Televisión con Sky y DVD en sala común.
- Vista panorámica al mar y a la montaña.
- Total privacidad y tranquilidad.
- Convivencia con la naturaleza.
- Servicio de Masajes
- Servicio de Temascal.
- Paseos a caballo
- Desayuno incluido con el pago de hospedaje.
- Hotel disponible para eventos especiales.



#### Debilidades del Hotel Mar y Tierra

- No cuenta con servicio de restaurante.
- No tiene programa de publicidad.
- No tiene página de Internet.
- No cuenta con un perfil para contratación de empleados.
- No tiene programa de inversión.
- No cuenta con empleado encargado exclusivamente de la administración del hotel. La persona encargada de mantener limpio el hotel, es la misma persona que maneja las reservaciones del hotel (ya que esta persona es la única que permanece las 24 horas en el hotel).
- Empleado encargado de reservaciones no está capacitado para realizar este tipo de actividad, no sabe leer ni escribir y su función es hacer los trabajos pesados del hotel, como la limpieza de áreas comunes y el mantenimiento de áreas verdes.

#### Oportunidades del Hotel Mar y Tierra.

- Proyectos de inversión, que serán realizados en la zona de Vallarta-Bahía de Banderas, lo cual traerá mayor cantidad de turismo a la zona.
- Ubicado a 20 minutos de la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, (la cual ocupa el segundo lugar en los destinos elegidos para vacacionar en el país (6%))<sup>5</sup> por carretera tomando la desviación a Punta Mita, Nayarit.
- Ubicado a 3 horas y media de la ciudad de Guadalajara, (de esta ciudad proviene la mayor cantidad de turistas, que visitan Puerto Vallarta, Jalisco (19%))<sup>6</sup> por carretera tomando la desviación a Punta Mita, 10min antes de llegar a la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco.
- Posibilidad de abrir un camino que lleve del hotel a la playa, la playa esta ubicada aproximadamente a medio kilómetro, caminando desde el hotel Mar y Tierra.

---

<sup>5</sup> Estudio realizado por el Centro de Estudios superiores en turismo, en el año 2005. Documento “Hábitos de consumo del turismo nacional” [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

<sup>6</sup> Ídem 5



- Ubicado a una hora 20 minutos del aeropuerto internacional de la ciudad de México, viajando por avión a la ciudad de Puerto Vallarta.
- Los turistas provenientes de la ciudad de Guadalajara, eligieron como motivo de viaje descansar (37%) y como actividad realizada durante el viaje tomar sol y playa (18%).<sup>7</sup> Para estas actividades la infraestructura y el entorno del hotel Mar y Tierra es ideal.

#### Amenazas para el Hotel Mar y Tierra

- Considerar posibilidad de no aumentar las ventas y no poder seguir manteniendo el hotel.

### **4.4.2 Análisis del modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Este modelo determina la rentabilidad a largo plazo de un mercado. Afirma Michael Porter que estas cinco fuerzas rigen la competencia industrial.<sup>8</sup>

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La primera fuerza de Porter analiza quienes son nuestros nuevos competidores. Según información de Obras Publicas en la ciudad de Puerto Vallarta, en la zona de Bahía de Banderas están próximos a construir 4 desarrollos turísticos a finales de diciembre, la construcción tardara aproximadamente 2 años.<sup>9</sup> La información estuvo limitada a los comentarios anteriores, ya que en obras públicas no están autorizados a conceder más información hasta que terminen las construcciones de los desarrollos turísticos. La construcción de estos, no afectaría directamente al Hotel Mar y Tierra porque son desarrollos turísticos

---

<sup>7</sup> Ídem 5

<sup>8</sup> Ricoverimarketing en referencia al libro de Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

<sup>9</sup> Información obtenida de Obras Publicas en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco.



que manejan un concepto distinto y no tienen la privacidad que brinda el Hotel Mar y Tierra.

2. La rivalidad entre los competidores. Esta fuerza analiza quien es nuestra competencia, número de competidores, su posición en el mercado, precios, entre otros. Debido a la ubicación del Hotel Mar y Tierra (Punta Mita Nayarit) la competencia actual ubicada en el mismo lugar es:

- a) Hotel “Paladium Vallarta Resort and Spa”, es un hotel 5 estrellas con paquetes todo incluido (alimentos y bebidas), tiene 402 habitaciones y el precio es de \$1025 por persona con todo incluido, en habitación doble.<sup>10</sup>
- b) Hotel “Four Seasons Resort”, categoría gran turismo, tiene 140 habitaciones, incluyendo suites. El precio es de \$5541, por persona, en habitación sencilla con vista parcial al mar, sin IVA incluido.<sup>11</sup> Las habitaciones tienen cama king size o dos camas queen size, cafetera, caja de seguridad, bar privado, televisión con DVD, ventiladores, aire acondicionado, baño, Internet y en algunos casos, cuentan con alberca propia. El hotel cuenta con alberca, servicio de Spa, restaurante, gimnasio, campo de golf, canchas de tenis, actividades para niños, servicio de guardería y actividades acuáticas.
- c) Hotel “Casa las Brisas”, tiene 7 habitaciones, es solo para adultos y el precio es de 395 dólares americanos en suite de lujo (con cama King Size) y todo incluido (comidas y bebidas). Cada habitación contiene aire acondicionado, serví-bar de cortesía, escritorio, armario, regadera y ventiladores. El hotel ofrece servicios como: alberca, playa, deportes acuáticos, paseos a caballos, sala de entretenimiento, servicios de salud y belleza, excursiones marinas y a la montaña, salidas a la ciudad de Puerto Vallarta y excursiones nocturnas, acceso a Internet y campo de

<sup>10</sup> Información proporcionada por el Hotel Paladium Vallarta Resort and Spa.

<sup>11</sup> Información proporcionada por el Hotel Four Seasons Resort.





golf cercano (este campo de golf no es de su propiedad, pero tienen convenio para que sus huéspedes puedan asistir, con un costo adicional).<sup>12</sup>

Hoteles similares ubicados en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco ó a sus alrededores:

- a) Hotel “Hacienda San Ángel”. Ubicado en el centro de la ciudad de Puerto Vallarta, tiene 9 suites, cada una decorada de diferente forma, todas las habitaciones tiene baño, aire acondicionado, teléfono, televisión y DVD. Cuenta con servicios de Spa, alberca, cenas privadas (solicitadas previamente) y música en vivo algunos días. El costo de la habitación más sencilla en temporada baja es de 250 dólares.<sup>13</sup>
- b) Hotel “Majahuitas”. Ubicado a 20 minutos de la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, viajando en lancha. Este hotel tiene 8 casitas con diferente cantidad de habitaciones y numero de camas. Cada casita tiene baño y esta decorada con muebles rústicos. No tiene electricidad, el costo de la casa para una persona en ocupación sencilla es de 200 dólares. Entre las actividades y servicios que ofrece este hotel están, el esnórquel, kayak, senderos para trotar y caminar, ping pong, servicios de masaje y excursiones a Puerto Vallarta.<sup>14</sup>
- c) Hotel “Verana” Ubicado en Yelapa, a 30 minutos de la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco viajando en lancha. Cuenta con 8 habitaciones, las mas sencilla es para una o dos personas, tiene una cama king size con baño y el costo es de 240 dólares. Tiene servicio de restaurante y bar, Spa, tinas al aire libre, alberca,

---

<sup>12</sup> Información proporcionada por hotel “Casa las Brisas”.

<sup>13</sup> Información proporcionad por el hotel “Hacienda San Angel”.

<sup>14</sup> Información obtenida en “Hoteles Boutique de México”. [www.hotelesboutique.com](http://www.hotelesboutique.com)



playa, biblioteca, excursiones, deportes acuáticos, paseos en burro y excursiones a la selva.<sup>15</sup>

3. Poder de negociación de los proveedores. La tercera fuerza de Porter analiza los proveedores existentes en el mercado, si es que existen más proveedores que nos puedan ofrecer su producto o servicio y la diferencia de proveedores en calidad y precio. El Hotel Mar y Tierra requiere de 3 proveedores por el momento:

### Tabla de Proveedores del Hotel Mar y Tierra

Tabla 4.1.

| Proveedores   | Productos o Servicios                          | Costos                                       |
|---|--|--|
| Sams Club. Mercado, con venta al mayoreo ubicado en la ciudad de Puerto Vallarta. | Jabón de tocador                               | 130 pzs \$220                                |
|   | Botellas pequeñas de Shampoo.                  | 323 pzs \$684                                |
|   | Botellas pequeñas de Crema                     | 323 pzs \$684                                |
|   | Gorras de baño                                 | 125 pzs \$227                                |
|   | Papel higiénico                                | 72 pzs \$280                                 |
|   | Servilleta                                     | 24 paquetes \$250                            |
|   | Comida   | Depende de la cantidad de comida a elaborar. |
| Temascalero   | Ritual en Temascal                             | \$600 por sesión                             |
| Masajistas  | Masaje sencillo                                | \$250 por hora                               |
|   | Masaje con aromaterapia                        | \$250 por hora                               |
|   | Facial   | \$200 por hora                               |
|   | Masaje para liberar tensión (solo en los pies) | \$200 por hora                               |

Sams es el único proveedor que ofrece estos productos en la ciudad de Puerto Vallarta. El proveedor no suministra exclusivamente al hotel ya que es una tienda abierta al público en general, por lo que no se corre el riesgo de que en algún momento

<sup>15</sup> Ídem 12



determinado no quiera proveer artículos o amenace con subir los precios (a menos que exista algún factor externo, que lo haga cambiar sus precios).<sup>16</sup>

Los temascaleros que hay en la ciudad de Puerto Vallarta trabajan exclusivamente en hoteles, por lo que es difícil que tengan tiempo disponible para trabajar en otro lugar. El temascalero que trabaja para el hotel Mar y Tierra, está comprometido con el hotel. Aunque se debe tomar en cuenta que si el ya no quiere ofrecer el servicio, es muy difícil conseguir a otro temascalero que ofrezca el servicio, por que solo se conocen 3 y su trabajo es exclusivo con ciertos hoteles. El temascalero no se podría contratar, en este momento, por tiempo completo ya que se le tendría que dar un sueldo fijo y el hotel Mar y Tierra no tiene la capacidad para sustentarlo. Pero en un futuro esta opción se debe considerar ya que es esencial para el funcionamiento del temascal. El cobro por sesión de cada temascalero es similar en todos los casos.<sup>17</sup>

La masajista del hotel Mar y Tierra trabaja de manera independiente, por lo que esta disponible cuando el hotel lo solicite, sus precios están por debajo en un 10% del promedio del resto.<sup>18</sup>

4. Poder de negociación de los compradores. La cuarta fuerza examina los clientes en el mercado y su organización. Sabiendo que de esto depende el precio, la calidad y las exigencias del mercado. No existen datos que aseguren quienes son los clientes exactos y que preferencias tienen, se podría aplicar una encuesta en la ciudad de Puerto Vallarta, pero se está limitado a realizarlo debido a la lejanía del lugar, con respecto a la ciudad de Puebla, que es donde se realiza el plan de negocio. El hotel Mar y Tierra se enfocará a las personas con nivel socioeconómico alto, principalmente ejecutivos de 30 a 60 años y al turismo de retirados, es decir personas mayores de 60 años. De la misma forma se orientará al turismo extranjero.

---

<sup>16</sup> Ídem 4

<sup>17</sup> Ídem 4

<sup>18</sup> Ídem 4



Respecto al turismo de nivel socioeconómico alto, gracias al estudio realizado por Cestur, se sabe que 4 de cada 10 hogares de nivel socioeconómico alto y medio alto salieron de vacaciones en el verano de 2005, permanecieron en hotel más de 5 noches (14%). Han realizado más de 10 visitas a los lugares que acostumbran viajar en un 23%. Viajan en su mayoría en auto propio y avión (59% y 16% respectivamente). La mayoría no acostumbra quedarse en casa de familiares (28%) y son provenientes de la ciudad de Guadalajara en un 32%. El gasto promedio de un viaje realizado es mayor de \$11,000 (aunque no especifica la cantidad de viajeros involucrados en ese gasto). Su principal gasto es en hospedaje (16%), sobre todo por personas mayores de 60 años (15%) y provenientes de la ciudad de Guadalajara (16%).<sup>19</sup>

En el 2003 se registraron 656,044 llegadas de pasajeros extranjeros, al aeropuerto internacional de la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco. Esta ciudad ocupa el cuarto lugar en cantidad de llegadas de pasajeros extranjeros a sus respectivos aeropuertos.<sup>20</sup> Hablando de turistas provenientes de los Estados Unidos de América, existen 69.7 millones de viajeros, ocupa el primer lugar de gasto turístico (65 millones de dólares), sus vacaciones duran en promedio dos semanas, buscan disfrutar las vacaciones, sus destinos preferidos son México, Canadá y el Caribe y asocian las vacaciones con “una forma de relajarse”.<sup>21</sup>

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Esta es la última fuerza de Porter, examina los productos sustitutos existentes en el mercado. Para el hotel Mar y Tierra los productos sustitutos son el hospedaje con casa de familiares o casa propia ya que según las estadísticas en México, las personas acostumbran a hospedarse en casa de familiares en un 38% y en casa propia en un 6%. El hospedaje en hotel abarca un 39% del total de los turistas por lo que en conjunto la gente se hospeda en casa propia y en casa de familiares en un 44%, lo cual es mayor al porcentaje de turista que demanda el hospedaje en hotel. Por otro lado los turistas se hospedan también en casas de campaña

<sup>19</sup> Ídem 5

<sup>20</sup> Estudio realizado por la Secretaría de Turismo en conjunto con el consejo de promoción turística, documento “Informe de la situación turística” 2004.

<sup>21</sup> Estudio realizado por la Secretaría de Turismo en conjunto con el consejo de promoción turística, documento, “How the americans will travel 2007”



y en bungaloes en un 8%, por lo que se debe tomar en cuenta también como producto sustituto.

#### **4.4.3 Diagnostico Estratégico del Hotel Mar y Tierra**

El hotel Mar y Tierra en la actualidad no tiene un posicionamiento en el mercado debido a la falta de publicidad, la cual es esencial para tener un lugar y un reconocimiento en el mercado. Se propone realizar un plan de mercadotecnia especial para el hotel.

El hotel debe tomar en cuenta la competencia, ya que en la misma zona están ubicados hoteles de grandes cadenas, hoteles exclusivos y con servicios especiales que tienen un reconocimiento en el mercado. De la misma manera se debe considerar los bienes sustitutos existentes en este sector, que en este caso son las casas de familiares y las casas propias, ya que forman un porcentaje importante entre la elección de hospedaje en los turistas (44%).<sup>22</sup>

Un problema importante al que se enfrenta el hotel, es la falta de personal que atienda las necesidades administrativas del hotel. La calidad en recursos humanos es esencial para el funcionamiento de una empresa. Se recomienda que el hotel cree un plan de recursos humanos, para identificar las necesidades de personal y realizar la contratación adecuada.

El hotel Mar y Tierra no cuenta en la actualidad con paquetes todo incluido, los cuales están mayormente demandados por el turismo (39%) y principalmente para los provenientes de la ciudad de Guadalajara (16%).<sup>23</sup> Se considera que el hotel deberá incluir el servicio de paquetes con hospedaje más alimentos, bebidas, masajes, temascal y actividades recreativas en diferentes combinaciones.

---

<sup>22</sup> Ídem 5

<sup>23</sup> Ídem 5



El hotel cuenta con la infraestructura necesaria para proveer a sus huéspedes durante su estancia relajación y descanso a base de masajes y temascal. Actividades recreativas como paseos a caballo y caminatas a la montaña. A pesar de esto el hotel debe tomar en cuenta el ingreso de nuevas actividades y servicios como excursiones a la ciudad de Puerto Vallarta, juegos de mesa disponibles para huéspedes, gimnasio, mesa de ping pong, cenas exclusivas (para quien lo solicite), mini-bar con botanas y bebidas en las habitaciones que lo soliciten.

#### **4.5 Servicios**

En este apartado se analizan los servicios que ofrece el Hotel Mar y Tierra en la actualidad y los servicios que ofrecerá con una breve descripción.

##### **4.5.1 Servicios que ofrece el hotel Mar y Tierra**

➤ **Hospedaje con desayuno incluido, costo por habitación para cuatro personas.**

El servicio incluye en el precio, hospedaje y desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café).

➤ **Masaje corporal, costo por persona.**

El servicio consiste en dar masajes corporales manuales a los huéspedes con duración de una hora, el masaje sirve para liberar tensión o rigidez, en general estimula, alarga, relaja y equilibra la estructura del cuerpo.<sup>24</sup> En caso de que el huésped requiera un masaje de más de una hora se le cobrará un cargo adicional.

➤ **Masaje corporal con aromaterapia, costo por persona.**

El servicio consiste en masajes manuales corporales, usando aceites, incienso y música como apoyo para la relajación, es recomendable para la fatiga el estrés y el

---

<sup>24</sup> Información obtenida por la masajista del hotel Mar y Tierra.



insomnio ya que destensa los nervios.<sup>25</sup> Duración de una hora. En caso de que el huésped quisiera un masaje de más de una hora se le cobrará un cargo adicional.

➤ **Masaje para liberar tensión, costo por persona.**

El servicio consiste en un masaje manual, con aceites aromáticos, realizado en los pies para liberar tensión, los pies tienen terminales nerviosas, por lo que al aplicar el masaje el cuerpo se relaja.<sup>26</sup> Duración de una hora. En caso de que el huésped requiera un masaje de más de una hora se cobrará un cargo adicional.

➤ **Facial, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar un facial, con el uso de cremas y exfoliantes, con duración de una hora. En caso de que el huésped requiera un facial de más de una hora se cobrará un cargo adicional.

➤ **Temascal, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar una sesión de temascal, la cual consiste en una limpieza espiritual, mental y física que se realiza dentro de una estructura de barro (en forma de iglú) se utiliza vapor de agua, hierbas y esencias. El ritual es realizado por un especialista, es recomendado como terapia para enfermedades respiratorias, circulatorias, digestivas, de la piel, así como durante el embarazo y la lactancia. Duración aproximada de la sesión, 1 hora y media.

➤ **Paseo a caballo, costo por persona**

El servicio consiste en realizar un paseo a caballo en la montaña o en la playa, con duración aproximada de 40 minutos.

➤ **Mesa de billar.**

El servicio consiste en una mesa de billar para uso exclusivo de los huéspedes, sin costo adicional.

---

<sup>25</sup> Ídem 24

<sup>26</sup> Ídem 24



➤ **Caminatas por la montaña.**

El servicio consiste en caminatas a la montaña para observar la flora y la fauna de la región, sin costo adicional.

➤ **Alberca**

El servicio consiste en la disposición de una alberca para uso exclusivo de huéspedes. El agua de la alberca proviene de un pozo ubicado en la parte inferior del terreno del hotel, el pozo se provee de la cañada que se encuentra ubicada en el mismo espacio.

**4.5.2 Servicios que ofrecerá el hotel Mar y Tierra.**

A continuación se mencionan y describen los nuevos servicios que incluirá el hotel Mar y Tierra.

➤ **Hospedaje con 3 alimentos incluidos, costo por persona**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema y carne roja, pollo ó pescado) y cena buffet.

➤ **Hospedaje con 3 alimentos incluidos y bebidas, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet y bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada).





➤ **Hospedaje con 3 alimentos, bebidas y sesión de masaje incluidos, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet, bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada) y un masaje a elegir entre las opciones disponibles (masaje corporal, masaje corporal con aromaterapia, masaje para liberar tensión, realizado solo en los pies y facial).

➤ **Hospedaje con 3 alimentos, bebidas, una sesión de masaje y una sesión de temascal incluidos, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet, bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada), un masaje a elegir entre las opciones disponibles (masaje corporal, masaje corporal con aromaterapia, masaje para liberar tensión, realizado solo en los pies y facial) y una sesión de temascal, la cual consiste en una limpieza espiritual, mental y física que se realiza dentro de una estructura de barro (en forma de iglú) y se utiliza vapor de agua, hierbas y esencias. El ritual es realizado por un especialista, con duración aproximada de 1 hora y media.

➤ **Excursiones a la ciudad de Puerto Vallarta, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar una salida a la ciudad de Puerto Vallarta, al lugar, y a la hora elegida por el huésped (salidas de 8am a 11pm), el tiempo de la excursión es de 1 a 4 horas.

➤ **Juegos de mesa disponibles para huéspedes sin costo**

El servicio consiste en tener a disposición de los huéspedes juegos de mesa (domino, cartas, maratón, turista, lotería y uno) los cuales podrán requerir al personal



del hotel, dejando un deposito de \$100 por juego el deposito se regresara al devolver los juegos.

➤ **Salón para usos múltiples disponible para huéspedes.**

El servicio consiste en brindar un salón acondicionado con proyector, mesa y sillas. Disponible para uso de los huéspedes sin costo extra.

➤ **Gimnasio sin costo adicional.**

El servicio consiste en el uso de aparatos para realizar ejercicio disponibles para los huéspedes sin costo alguno, en un horario de 7am a 9pm.

➤ **Mesa de Ping Pong sin costo adicional.**

El servicio consiste en el uso de una mesa de ping pong con raquetas y pelota disponibles para los huéspedes sin costo alguno, en un horario de 7am a 9pm.

➤ **Cenas exclusivas con costo por persona.**

El servicio incluye cenas exclusivas para los huéspedes que lo soliciten, con un menú disponible en tres tiempos (ensalada, pasta ó crema, carne roja, pollo ó mariscos, postre y refresco, agua embotellada ó bebida preparada). La cena se puede llevar a cabo en la habitación o en el comedor del hotel.

➤ **Minibar con botanas y bebidas en la habitación con costo adicional por producto.**

El servicio consiste en proveer botanas y bebidas en los minibares ubicados en cada habitación, este servicio se otorgará cuando los huéspedes lo soliciten previamente. El servicio tendrá un cargo extra dependiendo del consumo realizado.



#### **4.6 Ventas**

En esta apartado se describen los clientes actuales del hotel, es decir los huéspedes que han ocupado el hotel durante los 3 años de su operación y los clientes nuevos, a los que pretende llegar el hotel.

##### **4.6.1 Clientes actuales**

El hotel Mar y Tierra no tiene una relación completa de sus clientes actuales, debido a que como se decía anteriormente el personal no está capacitado para realizar actividades administrativas, por lo que no siempre se registraba a los huéspedes. El registro que tiene de clientes el hotel Mar y Tierra, es aproximadamente el 40% del total de los clientes que han estado hospedados durante los 3 años de operación que tiene el hotel. El registro de huéspedes contiene número de personas, tiempo de hospedaje (en algunos casos), lugar de origen, fecha de ingreso y compañía. Este registro se muestra a continuación:

#### **Historial de Huéspedes del Hotel Mar y Tierra**

Tabla 4.2.

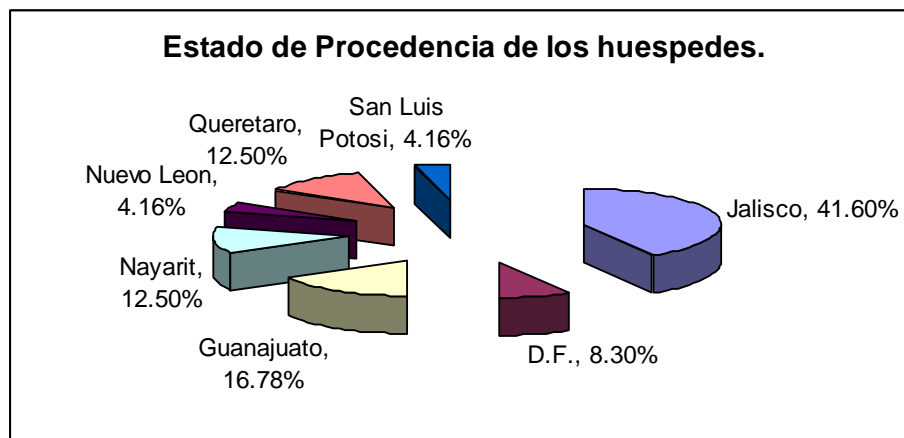
| <b># de Personas</b> | <b>Ciudad</b>   | <b>Estado</b>   | <b>Compañía</b>     | <b>Fecha</b> | <b>Noches</b> |
|----------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------|---------------|
| 8                    | Querétaro       | Querétaro       | Familiar            | 02/01/2004   |               |
| 4                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | Familiar            | 10/01/2004   | 1 noche       |
| 5                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | Familiar            | 05/02/2004   | 4 noches      |
| 2                    | Bucerías        | Nayarit         | Four Seasons        | 10/02/2004   |               |
| 3                    | Guadalajara     | Jalisco         |                     |              |               |
| 4                    | León            | Guanajuato      | Familiar            | 28/06/2004   | 2 noches      |
| 2                    | México          | DF              |                     |              |               |
| 4                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | IMSS                | 23/12/2004   | 4 noches      |
| 5                    | Monterrey       | Nuevo León      | Banco Banorte       | 23/12/2004   | 4 noches      |
| 2                    | Guadalajara     | Jalisco         | IMSS                | 23/12/2004   | 4 noches      |
|                      | Guadalajara     | Jalisco         | Secretaría de Salud | 23/12/2004   | 4 noches      |
| 4                    | Querétaro       | Querétaro       | Familiar            | 19/03/2005   | 4 noches      |
| 4                    | San Luis Potosí | San Luis Potosí | Familiar            | 19/03/2005   | 4 noches      |
| 4                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | Familiar            | 20/03/2005   | 5 noches      |
| 4                    | Guadalajara     | Jalisco         | AWA, S.A.           | 22/03/2005   |               |
| 2                    |                 |                 | Familiar            | 24/03/2005   |               |
| 2                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | Familiar            | 24/03/2005   |               |
| 2                    | Puerto Vallarta | Jalisco         | Mayan Resort        | 05/05/2005   |               |
| 4                    | Querétaro       | Querétaro       | Familiar            | 14/05/2005   |               |
| 3                    | Cortazar        | Guanajuato      | Familiar            | 22/05/2005   |               |



|    |        |            |                         |            |          |
|----|--------|------------|-------------------------|------------|----------|
| 3  | México | DF         |                         | 19/07/2005 | 4 noches |
|    | Tepic  | Nayarit    | IMSS                    | 20/01/2006 | 1 noche  |
| 4  | Celaya | Guanajuato | Curanderos              | 20/01/2006 | 1 noche  |
| 5  | Celaya | Guanajuato | Curanderos              | 20/01/2006 | 1 noche  |
| 4  | Tepic  | Nayarit    | Familiar                | 21/01/2006 | 1 noche  |
| 12 |        |            | Mix Drink, S.A. de C.V. | 24/01/2006 | 3 noches |

De la tabla anterior se puede concluir que existen 26 registros, de los cuales 2 no tienen registrado lugar de origen, 3 no tienen registrada compañía, 10 no tienen registro de estancia y 2 no tienen registro de número de personas. El promedio de personas, tomando en cuenta solo los que contienen este registro, es de 4 personas. El promedio de noches es de 3. El 54.5% de los huéspedes llegan en familia y el 41.6% de los huéspedes provienen del estado de Jalisco.

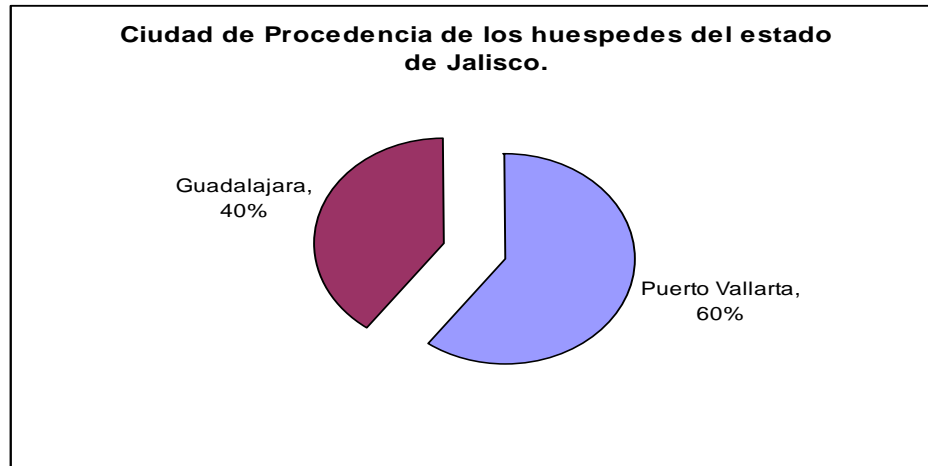
Gráfica 4.1.





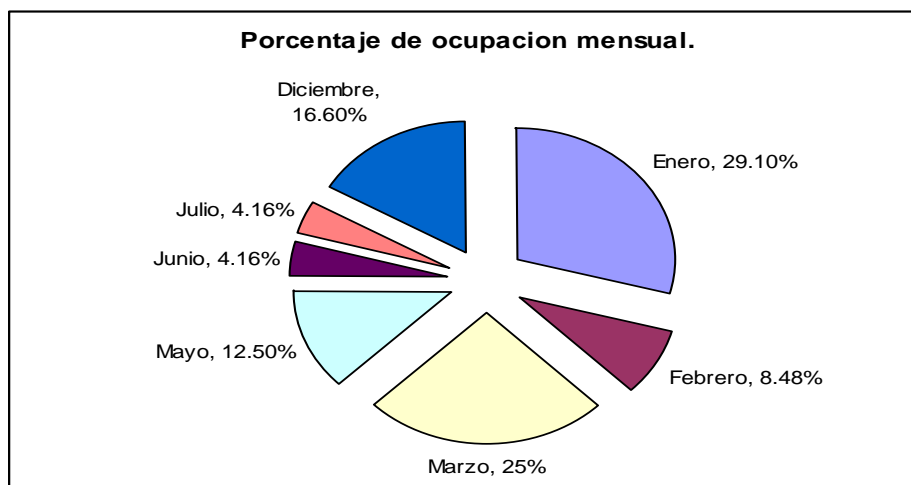
De los provenientes del estado de Jalisco el 60% es de la ciudad de Puerto Vallarta y el resto de la ciudad de Guadalajara.

Gráfica 4.2.



El 29.1% de los huéspedes se hospedo en el mes de enero y el 25% en el mes de marzo.<sup>27</sup>

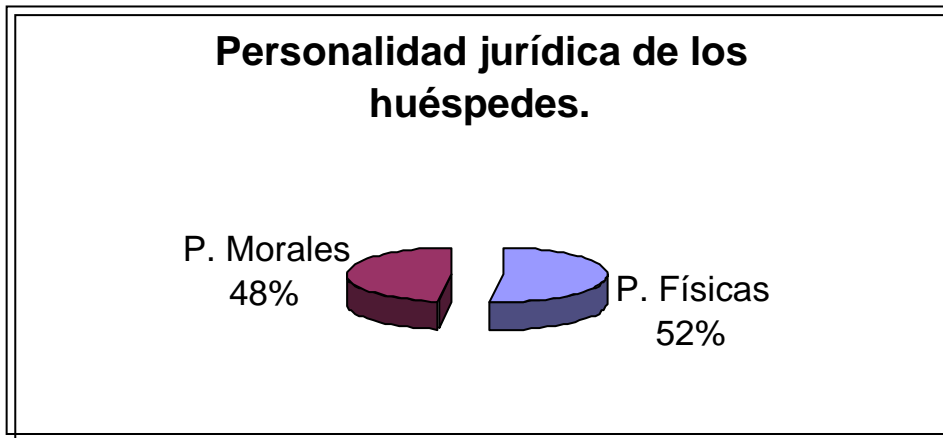
Gráfica 4.3



<sup>27</sup> Ídem 4

Más del 50% de los huéspedes son personas físicas y el resto personas morales.<sup>28</sup>

Gráfica 4.4



#### **4.6.2 Clientes nuevos**

El hotel Mar y Tierra se enfocara a las personas de nivel socioeconómico alto, especialmente en ejecutivos entre 30 y 60 años, turismo de retirados (personas mayores de 60 años) y extranjeros.

El nivel socioeconómico alto vive con holgura y lujo, su hogar esta ubicado en zonas residenciales. Cuentan con satisfactores de confort, diversión y tecnología dentro del hogar, así como personal a su servicio dentro de este. Poseen de 2 a 4 autos del año y de lujo por hogar. Utilizan servicios bancarios, seguros y turísticos. Realizan de 2 a 3 viajes por placer al año, tanto nacionales como extranjeros. El promedio de miembros por hogar es de 4 personas. Entre los puestos que ocupan se encuentran, empresarios de grandes, medianas y pequeñas empresas, políticos y profesionistas. El porcentaje de la población de nivel socioeconómico alto en México es del 5.42%. Su ingreso mensual va desde los 83,382 pesos a los 732,612 pesos. Ocupan el 66.84% de la distribución total del ingreso de la población en México.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Ídem 4

<sup>29</sup> Información obtenida de la publicación anual de la empresa SIGMA, documento "Criterios de clasificación socioeconómica de SIGMA" [www.mercadospotenciales.tv](http://www.mercadospotenciales.tv)



Se considera un turista retirado, a los adultos mayores de 60 años, autoválidos y pensionados. La población total de adultos mayores en México es de 7,172,300 de los cuales 1,329,900 están pensionados. El turismo nacional de retirados tienen 60 a 64 años en un 50%, el 60.8% está casado, la mayoría viaja en autobús (69.5%), con familia (40.3%), se hospeda en hotel (40.4%), su estancia es de 1 a 3 días (61.5%) y el medio de información que utilizaron para elegir el viaje fue la recomendación de amigos y familiares (66.1%).<sup>30</sup>

Hablando de Estados Unidos y Canadá la población de adultos mayores retirados o jubilados es de 33,463,300 y 3,510,200 respectivamente. Del total de viajeros provenientes de Estados Unidos y Canadá a México el 9% son adultos mayores pensionados o jubilados. Los turistas retirados de los Estados Unidos que arriban a México, tienen de 60 a 69 años en un 74.8%, la mayoría viaja en avión (73.9%), es del sexo masculino (59.8%), reservan cada servicio de su viaje por separado (62%), (hotel, transportación, alimentos, diversión, etc.) su estancia es de 4 a 8 días (49.1%), viaja en pareja (44.8%), se aloja en hotel y en hotel todo incluido (50.6%) y el principal motivo de viaje es “sol y playa” (62.6%).<sup>31</sup>

De acuerdo con los estudios realizados en los hoteles ubicados en Punta Mita, Bahía de Banderas, Nayarit y similares en la zona de Puerto Vallarta, Jalisco. Se concluye que la mayor ocupación de los hoteles (60% a 70%) proviene de turistas extranjeros, traídos todo el año por los mismos hoteles desde el extranjero. Estos hoteles tienen convenio con agencias de viaje ubicadas en el extranjero y realizan promoción desde Internet.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Estudio realizado por la Secretaría de Turismo, documento “Turismo de Retirados” [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

<sup>31</sup> Ídem 26

<sup>32</sup> Información proporcionado por los hoteles: Paladiun, Four Seasons, Casa las Brisas, Hacienda San Ángel, Majahuítas y Verana.



#### **4.7 Plan de Mercadotecnia**

El plan de mercadotecnia se realizará aplicando el criterio de las 4 P's de mercadotecnia, que están conformadas por producto, precio, promoción y plaza. El producto es lo que se va a vender o el servicio que se va a dar, el precio es el valor en dinero de lo que se va a vender que en este caso es un servicio, las formas de pago, así como términos y condiciones de descuentos, la promoción es la publicidad que se le va a hacer al servicio con sus respectivos costos y la plaza es el lugar donde se va a promocionar el servicio.<sup>33</sup>

##### **4.7.1. Producto y Precio**

Como se describió en el párrafo anterior el producto son los servicios que se ofrecen y su precio. El precio de los servicios se determinaron en base a los costos fijos y variables, así como por el estudio de mercado realizado a hoteles similares, para definir un precio competente. En el caso del hotel Mar y Tierra los servicios que se ofrecen, con sus respectivos precios son los siguientes:

➤ **Hospedaje con desayuno incluido, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje y desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café). Precio: \$675 por persona y por noche en temporada baja y \$800 por persona y por noche en temporada alta.<sup>34</sup>

➤ **Hospedaje con 3 alimentos incluidos, costo por persona**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema y carne roja, pollo ó pescado) y cena buffet. Precio \$875 por persona y por noche en temporada baja y \$1000 por persona y por noche en temporada alta.

---

<sup>33</sup> Información obtenida por el instituto de mercadotecnia y opinión en su página [www.imocorp.com.mx](http://www.imocorp.com.mx)

<sup>34</sup> Se considera temporada alta los meses de enero, abril y diciembre y temporada baja el resto de los meses del año.





➤ **Hospedaje con 3 alimentos incluidos y bebidas, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet y bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada). Precio \$1075 por persona y por noche en temporada baja y \$1200 por persona y por noche en temporada alta.

➤ **Hospedaje con 3 alimentos, bebidas y sesión de masaje incluidos, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet, bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada) y un masaje a elegir entre las opciones disponibles (masaje corporal, masaje corporal con aromaterapia, masaje para liberar tensión, realizado solo en los pies y facial). Precio \$1375 por persona y por noche en temporada baja y \$1500 por persona y por noche en temporada alta.

➤ **Hospedaje con 3 alimentos, bebidas, una sesión de masaje y una sesión de temascal incluidos, costo por persona.**

El servicio incluye en el costo hospedaje, desayuno continental (fruta, pan dulce, jugo ó café), comida (ensalada, pasta ó crema, carnes rojas, pollo ó pescado), cena buffet y bebidas (refresco, agua de frutas ó agua embotellada), un masaje a elegir entre las opciones disponibles (masaje corporal, masaje corporal con aromaterapia, masaje para liberar tensión, realizado solo en los pies y facial) y una sesión de temascal, la cual consiste en una limpieza espiritual, mental y física que se realiza dentro de una estructura de barro (en forma de iglú) y se utiliza vapor de agua, hierbas y esencias. El ritual es realizado por un especialista, con duración aproximada de 1 hora y media. Precio: \$1575 por persona y por noche en temporada baja y \$1700 por persona y por noche en temporada alta.

➤ **Cenas exclusivas, costo por persona.**

El servicio incluye cenas exclusivas para los huéspedes que lo soliciten, con un menú disponible en tres tiempos (ensalada, pasta ó crema, carne roja, pollo ó mariscos,



postre y refresco, agua embotellada ó bebida preparada). La cena se puede llevar a cabo en la habitación o en el comedor del hotel. Precio: varía según la cena elegida, va desde los \$200 a los \$300 por persona.

➤ **Masaje corporal, costo por persona.**

El servicio consiste en dar masajes corporales manuales a los huéspedes con duración de una hora, el masaje sirve para liberar tensión o rigidez, en general estimula, alarga, relaja y equilibra la estructura del cuerpo.<sup>35</sup> En caso de que el huésped requiera un masaje de más de una hora se le cobrará un cargo adicional. Precio: \$400 por persona.

➤ **Masaje corporal con aromaterapia, costo por persona.**

El servicio consiste en masajes manuales corporales, usando aceites, incienso y música como apoyo para la relajación, es recomendable para la fatiga el estrés y el insomnio ya que destensa los nervios.<sup>36</sup> Duración de una hora. En caso de que el huésped quisiera un masaje de más de una hora se le cobrará un cargo adicional. Precio: \$450 por persona.

➤ **Masaje para liberar tensión, costo por persona.**

El servicio consiste en un masaje manual, con aceites aromáticos, realizado en los pies para liberar tensión, los pies tienen terminales nerviosas, por lo que al aplicar el masaje el cuerpo se relaja.<sup>37</sup> Duración de una hora. En caso de que el huésped requiera un masaje de más de una hora se cobrará un cargo adicional. Precio: 400 por persona.

➤ **Facial, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar un facial, con el uso de cremas y exfoliantes, con duración de una hora. En caso de que el huésped requiera un facial de más de una hora se cobrará un cargo adicional. Precio: \$300 por persona.

---

<sup>35</sup> Ídem 24

<sup>36</sup> Ídem 24

<sup>37</sup> Ídem 24



➤ **Temascal, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar una sesión de temascal, la cual consiste en una limpieza espiritual, mental y física que se realiza dentro de una estructura de barro (en forma de iglú) y se utiliza vapor de agua, hierbas y esencias. El ritual es realizado por un especialista, es recomendado como terapia para enfermedades respiratorias, circulatorias, digestivas, de la piel, así como durante el embarazo y la lactancia. Duración aproximada de por sesión, 1 hora y media. Precio: \$400 por persona.

➤ **Paseo a caballo, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar un paseo a caballo en la montaña o en la playa, con duración aproximada de 40 minutos. Precio: \$150 por persona.

➤ **Salón para usos múltiples disponible para huéspedes.**

El servicio consiste en un salón acondicionado con proyector, mesa y sillas. Disponible para uso de los huéspedes sin costo extra.

➤ **Mesa de billar.**

El servicio consiste en una mesa de billar para uso exclusivo de los huéspedes, sin costo adicional.

➤ **Caminatas por la montaña.**

El servicio consiste en de caminatas a la montaña para observar la flora y la fauna de la región, para los huéspedes que lo requieran, sin costo adicional.

➤ **Alberca**

El servicio consiste en la disposición de una alberca para uso exclusivo de huéspedes. El agua de la alberca proviene de un pozo ubicado en la parte inferior del terreno del hotel, el pozo se provee de la cañada que se encuentra ubicada en el mismo espacio.



➤ **Excursiones a la ciudad de Puerto Vallarta, costo por persona.**

El servicio consiste en realizar una salida a la ciudad de Puerto Vallarta, al lugar, y a la hora elegida (salidas de 8am a 11pm) por el huésped, el tiempo de la excursión es de 1 a 4 horas. Precio: \$60 por persona.

➤ **Juegos de mesa disponibles para huéspedes sin costo extra.**

El servicio consiste en tener a la disposición de los huéspedes juegos de mesa (domino, cartas, maratón, turista, lotería y uno) los cuales podrán requerir al personal del hotel, dejando un depósito de \$100 por juego el cual se regresará al devolver los juegos.

➤ **Gimnasio sin costo adicional.**

El servicio consiste en aparatos para realizar ejercicio disponibles para los huéspedes sin costo alguno, en un horario de 7am a 9pm.

➤ **Mesa de Ping Pong sin costo adicional.**

El servicio consiste en una mesa de ping pong con raquetas y pelota disponibles para los huéspedes sin costo alguno, en un horario de 7am a 9pm.

➤ **Minibar con botanas y bebidas en la habitación con costo adicional por producto.**

El servicio consiste en proveer botanas y bebidas en los minibares ubicados en cada habitación, este servicio se otorgará cuando los huéspedes lo soliciten previamente. El servicio tendrá un cargo extra dependiendo del consumo realizado.

La forma de pago que realizarán los huéspedes para el uso de estos servicios, es dejando la mitad al momento de ingresar ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito y liquidando a su salida todos los servicios utilizados durante su estancia en el hotel. Se recomienda que el hotel cuente con una terminal bancaria para facilitar el pago de los huéspedes con tarjeta de crédito y débito, así como para abrir un baucher con la autorización de los huéspedes que asegure el pago de los servicios. Se realizarán



descuentos con autorización previa del dueño y estos no podrán sobrepasar el 10%. El descuento se aplicara al momento de la liquidación de los servicios por parte de los huéspedes.

#### **4.7.2 Promoción.**

La promoción hace referencia a la publicidad que utilizará el hotel y sus respectivos costos.

##### **4.7.2.1 Internet**

Después de haber realizado los estudios correspondientes de mercado, se observa que el 100% de los hoteles analizados cuentan con una página de Internet, la cual es importante ya que da a conocer el hotel, precios, actividades y servicios a larga distancia.

Actualmente el hotel Mar y Tierra cuenta con una página de Internet con escasa información, diseño ambiguo, pocas fotografías y estructura inadecuada. La pagina de Internet del hotel Mar y Tierra debe contener colores que representen lo que pretende brindar el hotel a sus huéspedes, es decir colores que reflejen tranquilidad, descanso, contacto con la naturaleza y diversión. Debe contener 3 colores, el color primario (color básico de la página, es decir el que la define), el color secundario, este color debe ser próximo al primario y es el segundo tono predominante en la página pero en menor medida y por último el color destacado, es utilizado para resaltar aspectos importantes de la página, debe contrastar con los colores primario, secundario y utilizarse con moderación.<sup>38</sup>

En base al contenido la página deberá tener información sobre los paquetes que ofrece el hotel, los servicios, las actividades que realiza, precios, teléfono para reservar, dirección, mail, fotos y una sección acerca del hotel, su misión, visión, políticas dentro del hotel, política de reservación y cancelación.

---

<sup>38</sup> Ídem 26



#### **4.7.2.2 Grupos publicitarios turísticos en Internet.**

El hotel debe tomar en cuenta el ingreso a diferentes asociaciones o grupos turísticos que dan publicidad a los hoteles por medio de Internet.

➤ Hoteles Boutique.

El hotel Mar y Tierra podría ingresar a “Hoteles Boutique” esta asociación se encarga de promocionar en su página de Internet hoteles no mayores de 20 habitaciones, ubicados en México, con alto servicio personalizado, estilo individual y atributos sobresalientes. Para ingresar a “Hoteles Boutique” se deberá llenar un cuestionario, el cual contiene tamaño del hotel, servicios, paquetes y costos. El cuestionario se entrega a la asociación para que los inspectores revisen el hotel personalmente, realizando una visita y si lo consideran darán su aprobación, en caso de no ser aceptados los inspectores entregan un escrito informando los faltantes para ingresar a la asociación, el hotel podrá reunir estos faltantes para una revisión posterior. El costo no es especificado hasta que el hotel es aceptado.<sup>39</sup>

➤ Zonaturística

El siguiente grupo al que puede pertenecer el hotel es zonaturística pertenece a una empresa de editorial turística, en su página muestran sitios de interés, agencias de viaje, sistemas de reservaciones directas a los hoteles, atractivos turísticos y restaurantes de diferentes ciudades de México. Para ingresar a este grupo se debe contestar un cuestionario que considera información general del hotel, este servicio es gratuito, en el caso de querer pertenecer al sistema de reservaciones directa en línea se debe pagar un costo extra, el cual no es especificado hasta que el hotel sea aceptado.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ídem 12

<sup>40</sup> Información obtenida de Zonaturística [www.zonaturistica.com](http://www.zonaturistica.com)



➤ Busca hoteles.com

Busca hoteles.com es un sitio de Internet que muestra hoteles en ubicados en la republica mexicana, maneja reservaciones en línea, así como enlaces a la página de Internet del hotel. El servicio es gratuito, solo se debe contestar un cuestionario y si es aceptado el hotel aparece en la página.

➤ Hoteles.com

Hoteles.com es un buscador de hoteles que muestra en su página de Internet hoteles con los que tienen convenio, ubicados en la republica mexicana, así como paquetes todo incluido de los mismos hoteles. Para ingresar al buscador se debe contestar un cuestionario que considera información general del hotel y si el hotel es aceptado se pacta una tarifa neta que sea de conveniencia para las dos empresas.

➤ Hoteles de México.

Hoteles de México es un sitio de Internet que contiene hoteles ubicados en la republica mexicana, tiene un buscador por estado y por categoría, al realizar la búsqueda aparecen los hoteles en el destino elegido, el teléfono y la dirección. El servicio es gratuito, solo hay que contestar un cuestionario con datos generales del hotel.

### **4.7.2.3 Agencias de viaje**

Existen diversas agencias de viajes en las que el hotel Mar y Tierra podría tener ingreso para publicidad y promoción.

➤ **Agencias de viajes en Internet**

- Agencia de viajes “Ándale México” esta agencia se dedica a hacer paquetes para agencias de viajes en Europa, a estas agencias les ofrecen viajes con precios competitivos en Europa, de modo que la manera de trabajar es realizando convenios con los hoteles con tarifas netas,



confidenciales entre el hotel y la agencia para que ellos puedan obtener una ganancia de este trato, a cambio ellos promocionan el hotel en Europa.<sup>41</sup>

- Agencia de viajes “Discover-Travel” esta agencia tiene una página de Internet en la cual se hace promoción al destino donde esta ubicado el hotel y al hotel por medio de una sección especial, las reservaciones se hacen a través de la agencia, recibiendo una comisión pactada con el hotel.
  
- Agencia de viajes “Despegar.com”, esta agencia promueve a los hoteles en su página de Internet, por medio de paquetes atractivos con actividades diarias. Los hoteles que trabajan con la agencia manejan tarifa netas, para que pueda aumentar el precio y obtener ganancia, las reservaciones se hacen a través de la agencia en Internet,

➤ **Agencias de viajes**

**Guadalajara**

- Agencia de viajes “Promo Vacaciones” en 5 diferentes direcciones Centro, Plaza del Sol, Plaza Tepeyac, Plaza las Fuentes y Plaza México.
- Agencia de viajes “La Estancia Tours”
- Agencia de viajes “Global Travel”
- Agencia de viajes “Fantasía Turística”
- Agencia de viajes “Expo Viajes Guadalajara”
- Agencia de viajes “Evisa Tours”
- Agencia de viajes “Enlaces y Viajes”
- Agencia de viajes “Ecoaventura”
- Agencia de viajes “Discovery Tours”

**San Luís Potosí**

- Agencia de viajes “Travel Master”
- Agencia de viajes “México y el Mundo”

---

<sup>41</sup> Información obtenida de Ándale México Tours





- Agencia de viajes “Duque de Kent”
- Agencia de viajes “Gomzo”
- Agencia de viajes “Marati”

#### **Querétaro**

- Agencia de viajes “Carson Travel”
- Agencia de viajes “Vilsa Tours”
- Agencia de viajes “Aba Travel”
- Agencia de viajes “Reserve”

#### **Guanajuato**

- Agencia de viajes “Caravantes”
- Agencia de viajes “Moragrega”
- Agencia de viajes “Aramar”
- Agencia de viajes “Gran Tour”

#### **Ciudad de México**

- Agencia de viajes “Taino Tours”
- Agencia de viajes “Viajes y Excursiones Picis”
- Agencia de viajes “Pasaporte”
- Agencia de viajes “Escapate.Net”
- Agencia de viajes “Grupo Travel”
- Agencia de viajes “Super Tours”
- Agencia de viajes “On Travel”
- Agencia de viajes “Receptur”

#### **Estados Unidos**

- Agencia de viajes “IACE Travel”
- Agencia de viajes “Travel Price US”
- Agencia de viajes “AFC Tours”.
- Agencia de viajes “Apple Torus and Travel”
- Agencia de viajes “Tower Tours”

#### **Europa**

- Agencia de viajes “Avensur” ubicada en Madrid España.



- Agencia de viajes “Aliseda” ubicada en Madrid España.
- Agencia de viajes “Llaima” ubicada en Madrid España.

La publicidad en agencia de viajes se realizará en cada estado y en el extranjero acudiendo a las oficinas de cada agencia, para mostrar una presentación del hotel, fotos, servicios, paquetes con precios netos para que las agencias de viaje puedan manejar el precio y obtener un beneficio.

#### **4.7.2.4 Visita a empresas**

Para realizar publicidad con ejecutivos, el mecanismo será, ir a las empresas, bancos y secretarías de gobierno en las ciudades, posteriormente realizar una cita con los gerentes o encargados de recursos humanos para mostrarles por medio de folletos, página de Internet y una presentación del hotel. De esta manera realizar un convenio que permita al hotel Mar y Tierra presentar información y publicidad del hotel a sus empleados desde gerentes hasta directivos. Además de incentivar a la empresa por medio de noches gratuitas, por cada 5 empleados que se hospeden en el hotel se regala una noche de hospedaje con desayuno incluido, esta noche se otorgará a recursos humanos para su disposición.

#### **Empresas en Guadalajara**

- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Obras Públicas.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Economía.
- Grupo Scotia ubicado en calzada del Ejército.
- Banco Inbursa ubicado en avenida Vallarta
- Banco de México ubicado en la colonia Providencia.
- Banco HSBC ubicado en la colonia Rinconadas de Santa Rita.
- Deloitte Touche Tohmatsu
- Price Waterhouse Coopers.
- Mancera, Ernst and Young..



- KMPG.

### **Empresas en Querétaro**

- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Obras Públicas.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Economía.
- IMSS
- Banco del Bajío ubicado en colonia Carreteras.
- BBVA Bancomer ubicado en el centro de la ciudad.
- Banco de México ubicado en el centro de la ciudad.

### **Empresas en Guanajuato**

#### **Guanajuato**

- Banco GNP.
- World Investment Financial Group.
- Scotia Group ubicado en el centro de la ciudad.
- Banco Nacional Mexicano ubicado en el centro de la ciudad.
- Banco Bilbao Vizcaya México S.A. ubicado en el centro de la ciudad.

#### **León**

- Prudential Financiera ubicado en colonia Valle del Campestre.
- FICEN ubicado en Paseo de los Insurgentes.
- IMSS.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Banco Bilbao Vizcaya México S.A. ubicado en el centro de la ciudad.

### **Empresas en San Luis Potosí**

- Banco del Bajío ubicado en el centro de la ciudad.
- Scotia Group ubicado en la colonia Tangamanga.
- Banco Mercantil del Norte ubicado en el centro de la ciudad.
- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



### **Empresas en la Ciudad de México**

- Secretaría de Fianzas.
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Obras Públicas.
- IMSS.
- Secretaría de Salud.
- DF consultores ubicada en la colonia Independencia
- PISCONTEC Empresa Nacional de Administración de Riesgos S.A. de C.V. ubicada en la colonia Pantitlan.
- Advance Global Consulting ubicada en la colonia Benito Juárez.
- Servicios administrativos de comercio ubicado en la colonia Coyoacan.
- Dinámica EMP consultores ubicada en la colonia Coyoacan.
- Banca Afirme ubicada en la colonia. Bosques de las Lomas.
- Banamex ubicado en la colonia Santa Fe.
- Banco de Crédito e Inversiones ubicado en la colonia. Polanco.

#### **4.7.2.5 Anuncio espectacular.**

Un anuncio espectacular es un mensaje impreso sobre una superficie plana de 2.50 metros de ancho y 7 metros de largo aproximadamente, soportada por una estructura de metal desplantada desde el nivel del suelo, a una altura a proximada de 18 metros. Se requiere una licencia para la utilización del anuncio, el cual es un documento que acredita la utilización, colocación, uso y difusión de publicidad en la vía publica expedido por la Secretaría de Obras Publicas, en este caso del estado de Nayarit.

El anuncio espectacular del hotel Mar y Tierra tuvo un costo de 8000 pesos con estructura metálica, se deberá inscribir en obras publicas para tener la licencia correspondiente para su colocación, pagar una anualidad a la Secretaria de Obras Publicas del estado de Nayarit.



#### **4.7.2.6 Convenio con Hoteles**

El hotel Mar y Tierra podría realizar convenios con hoteles de grandes cadenas como el hotel “Paladium” y el hotel “Four Seasons”, estos hoteles ofrecen servicios como masajes, temascal, paseos a caballo, etc. a sus huéspedes fuera de las instalaciones de su hotel y generalmente utilizan hoteles pequeños para realizar estas actividades que duran un día y medio, lo que hace que los huéspedes se hospeden en el hotel convenido. Se pacta un precio con el hotel, para que este pueda aumentar el precio y obtener una ganancia.

#### **4.7.4 Plaza**

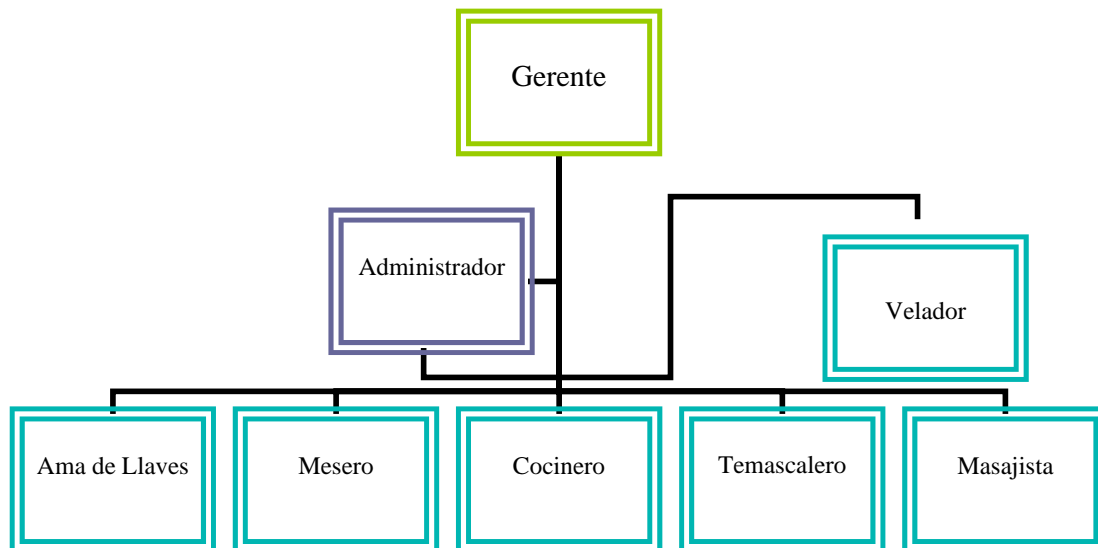
La plaza es el lugar donde se va a promocionar el servicio. En el caso del hotel Mar y Tierra se promocionará principalmente en la ciudad de Guadalajara, Querétaro, Guanajuato, San Luís Potosí y Puerto Vallarta. En la ciudad de Guadalajara debido a que según las estadísticas señaladas anteriormente, los turistas que viajan a la ciudad de Puerto Vallarta y Bahía de Banderas, Nayarit son provenientes de la ciudad de Guadalajara en un 31%. Y según el historial de clientes del hotel Mar y Tierra revisado anteriormente se muestra que el 41.6% de los huéspedes proviene de la ciudad de Puerto Vallarta y Guadalajara. El resto proviene de ciudades como Querétaro, Guanajuato y San Luis Potosí. La promoción se llevará a acabo en los estados nombrados anteriormente, así como en la ciudad de México y en el extranjero.



#### **4.8. Plan de Recursos Humanos**

El hotel Mar y Tierra no cuenta en la actualidad con un organigrama, por lo que será necesario realizar uno que contenga al personal y sus funciones.

#### **Organigrama del Hotel Mar y Tierra.**



➤ **Gerente.**

El gerente es la cabeza del grupo, es el encargado de capacitar a los empleados para realizar correctamente sus respectivas actividades, así como revisar periódicamente el correcto desempeño del personal y del hotel. De la misma manera el gerente del hotel es el responsable de las compras del hotel, del pago de salario e impuestos y de proveer cualquier faltante que impida la correcta función del hotel. En el caso del hotel Mar y Tierra el gerente será el dueño del hotel, ya que tiene un amplio conocimiento de las funciones en todos los aspectos del hotel.



➤ **Administrador.**

El administrador o ayudante del gerente es el encargado de supervisar las funciones del personal del hotel, de recibir a los huéspedes, hacer registros, reservaciones y dar a conocer al gerente las actividades realizadas en el día así como los faltantes del hotel. El administrador deberá tener por lo menos una carrera técnica terminada y deberá ser mayor de 25 años de edad.

➤ **Velador.**

El velador permanece las 24hrs en el hotel, se encarga de realizar trabajos como limpiar la alberca, cuidar áreas verdes y mantener limpios y alimentados a los caballos. El velador deberá comunicar al administrador sus actividades.

➤ **Ama de llaves.**

El ama de llaves se encarga de la limpieza de los cuartos y las instalaciones del hotel como el comedor, la cocina, el área de la alberca, etc. El ama de llaves deberá comunicar al administrador sus actividades, así como la hora de su entrada y salida al hotel. Su trabajo no será de planta, es decir que solo será requerida cuando el hotel tenga huéspedes, ya que de otra manera el servicio es innecesario. En el momento en que los huéspedes sean constantes en el hotel, el ama de llaves será contratada como empleado de planta.

➤ **Mesero.**

El mesero es la persona encargada de atender a los huéspedes en cualquier servicio de comida o bebida que estos requieran, ya sea en el área del comedor, la alberca o en sus habitaciones. El mesero deberá notificar sus actividades y horarios al administrador, su trabajo no será de planta, será requerido solo cuando el hotel tenga ocupación. En el momento en que los huéspedes sean constantes en el hotel, el mesero será contratado como empleado de planta.



➤ **Cocinero.**

El cocinero es la persona encargada de realizar los desayunos, comidas, cenas y bebidas requeridas por los huéspedes del hotel, deberá notificar sus actividades y horarios al administrador. El cocinero no será un empleado de planta, solo será requerido cuando el hotel tenga huéspedes. En el momento en que los huéspedes sean constantes en el hotel, el cocinero será contratado como empleado de planta.

➤ **Temascalero.**

El temascalero es la persona encargada de realizar los rituales de temascal cuando los huéspedes lo requieran. El temascalero deberá informar al administrador de sus horarios y actividades. Los horarios y días de trabajo dependerán del requerimiento de sesiones de temascal de los huéspedes.

➤ **Masajista.**

La masajista es la persona encargada de realizar sesiones de masajes y faciales cuando los huéspedes lo requieran. La masajista deberá informar al administrador sus horarios y actividades. Los horarios y días de trabajo dependerán del requerimiento de sesiones de masajes o faciales de los huéspedes.

Se debe considerar que en el momento que aumenten los huéspedes y estos sean constantes en la ocupación del hotel se deberá contratar mas personal.

#### **4.9. Estructura Legal**

El hotel Mar y Tierra se encuentra registrado ante la secretaria de hacienda y crédito público en el régimen de pequeño contribuyente.<sup>42</sup> El régimen de pequeños contribuyentes según el SAT “Es un régimen opcional. En él pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que no hayan tenido ingresos o ventas mayores a \$2'000,000.00 al año, además de no proporcionar facturas y desglosar el

---

<sup>42</sup> Ídem 4





IVA.”<sup>43</sup> Este régimen está obligado a pagar impuesto sobre la renta e Impuesto al valor agregado, además de expedir comprobantes a sus clientes, llevar una contabilidad sencilla donde se registren solo ingresos y gastos, pagar crédito al salario a sus trabajadores, entregar constancia de pagos y retenciones a sus trabajadores y presentar declaraciones informativas.<sup>44</sup>

El hotel Mar y Tierra cuenta con un seguro especial para los huéspedes, que en caso de tener algún accidente dentro de las instalaciones del hotel, los gastos médicos estarán cubiertos por el hotel.

Debido a que el hotel Mar y Tierra estará enfocado a ejecutivos se recomienda que tenga la opción de emitir facturas por lo que tendrá que cambiar de régimen. El régimen recomendado es el régimen intermedio “Es un régimen opcional, en el cual pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que sus ingresos o ventas no hayan excedido de \$4,000,000 en el año anterior. Esta cantidad no se refiere a la utilidad o ganancia, sino a los ingresos brutos, antes de descontar los gastos o las compras. Este régimen tiene la obligación de pagar los siguientes impuestos: Impuesto sobre la renta (es un impuesto que se aplica a la ganancia obtenida por el contribuyente, es decir, la que se obtiene después de restar a los ingresos que obtuvo, los gastos realizados para llevar a cabo su actividad. Por este impuesto se tiene la obligación de presentar pagos provisionales mensuales y declaración anual), Impuesto al valor agregado (se trata de un impuesto indirecto, en virtud de que los contribuyentes del mismo no lo pagan directamente sino que lo trasladan o cobran a una tercera persona, hasta llegar al consumidor final. En este caso son pagos definitivos, por lo que a diferencia de los pagos provisionales, no se tiene la obligación de presentar declaración anual) y el impuesto al activo (este impuesto lo deben de pagar las personas que realizan actividades comerciales, industriales y de servicios, sobre el valor de los bienes que utilizan para realizar estas actividades, como terrenos y construcciones, mobiliario y equipo, etc., en el caso de las personas que rentan bienes inmuebles sólo lo pagarán cuando los inmuebles se utilicen para realizar actividades empresariales (comercio,

<sup>43</sup> Información obtenida del Servicio de administración Tributaria. “www.sat.gob.mx”

<sup>44</sup> Ídem 35



industria, agricultura, ganadería o silvicultura) por este impuesto debe efectuar las siguientes declaraciones: pagos provisionales mensuales y declaración anual). Si se opta por este régimen se deberán cumplir además las siguientes obligaciones: Inscribirse o darse de alta en el RFC, llevar contabilidad (esta obligación podrá cumplirse llevando solo un libro de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones, registro que puede realizar el propio contribuyente. La contabilidad, incluyendo toda la documentación de carácter fiscal, deberá conservarse por un periodo de 5 años), expedir y conservar comprobantes fiscales por las actividades que se realicen (cuando los ingresos del ejercicio anterior hayan sido mayores a \$1,750,000 sin que excedan de cuatro millones de pesos, se deberán utilizar maquinas registradores de comprobación fiscal ó equipos ó sistemas electrónicos de registro fiscal, para registrar las operaciones que se realicen con el público en general, entregando como comprobante simplificado la tira de los registros de auditoria (tickets) que emitan dichas maquinas ó equipos), presentar declaraciones informativas y expedir constancias de percepciones y retenciones cuando se hagan pagos por concepto de sueldos ó salarios, se deben expedir durante el mes de enero de cada año las constancias de pagos y retenciones efectuados a sus trabajadores”.<sup>45</sup>

Se debe considerar que el hotel Mar y Tierra debe pagar un 2% del impuesto al hospedaje sobre los ingresos netos percibidos y debe ser declarado bimestralmente.<sup>46</sup> De la misma manera debe considerar que el dueño no esta registrado como contribuyente ante la secretaria de hacienda y crédito publico, si no un trabajador, por lo que se debe tomar en cuenta realizar un cambio de contribuyente antes de los 10 años de operación ya que se puede prestar para que el trabajador realice usucapión, se entiende por usucapión al adquirir el derecho de propiedad (de una cosa) y otros derechos reales posibles mediante la posesión continuada de estos derechos en concepto de titular durante el tiempo que señala la ley.<sup>47</sup> Es importante considerar que el código civil de Nayarit menciona en su art. 779 menciona que “Cuando en virtud de un acto jurídico el propietario entrega a otro una cosa, concediéndole el derecho de retenerla temporalmente en su poder en calidad de usufructuario, arrendatario, acreedor

<sup>45</sup> Ídem 35

<sup>46</sup> Información obtenida en la página de Internet del estado de Nayarit. [www.nayarit.gob.mx](http://www.nayarit.gob.mx)

<sup>47</sup> Información obtenida de Enciclopedia Libre en su página [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org).



pignoraticio, depositario u otro título análogo, los dos son poseedores de la cosa. El que la posee a título de propietario tiene una posesión originaria; el otro, una posesión derivada”.<sup>48</sup> De la misma manera el código civil señala que para saber si una posesión es derivada u originaria se debe entender la voluntad del poseedor en el momento que adquirió la posesión, la naturaleza de esta y nadie puede poseer en contra de su título.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Información obtenida del código civil del estado de Nayarit.

<sup>49</sup> Ídem 48



#### 4.10. Plan Financiero

El plan financiero consiste en realizar un presupuesto de venta y partir de este para realizar una proyección de estados financieros a 5 años, así como realizar razones financieras de la empresa y hacer la interpretación correspondiente.

El hotel Mar y Tierra no tiene un registro de estados financieros, se efectuará un balance general inicial que nos muestre la estructura de la empresa:<sup>50</sup>

| <b>Hotel Mar y Tierra</b>                   |                     |        |
|---|---------------------|--------|
| <b>Balance General</b>                      |                     |        |
| <b>Inicial</b>                              |                     |        |
| <b>Activos</b>                              |                     |        |
| Caja  | \$2,000             | 0.01%  |
| Suministros                                 | \$2,000             | 0.01%  |
| Blancos                                     | \$4,000             | 0.02%  |
| <b>Total activo circulante</b>              | <b>\$8,000</b>      |        |
| Mobiliario y equipo                         | \$4,200,000         | 25.91% |
| Depreciación mobiliario y equipo            | \$0                 | 0.00%  |
| Edificio                                    | \$10,000,000        | 61.70% |
| Depreciación de edificio                    | \$0                 | 0.00%  |
| Terreno                                     | \$2,000,000         | 12.34% |
| <b>Total activo fijo</b>                    | <b>\$16,200,000</b> |        |
| <b>Suma del activo</b>                      | <b>\$16,208,000</b> | 100%   |
| <b>Pasivo</b>                               |                     |        |
| Proveedores                                 | \$0                 | 0%     |
| Acreedores diversos                         | \$0                 | 0%     |
| Provisiones para ISR                        | \$0                 | 0%     |
| <b>Suma del pasivo</b>                      | <b>\$0</b>          |        |
| <b>Capital Contable</b>                     |                     |        |
| Capital social fijo                         | \$100,000           | 1%     |
| Capital social variable                     | \$16,108,000        | 99%    |
| Utilidad o pérdida del ejercicio            | \$0                 | 0%     |
| Dividendos                                  | \$0                 | 0%     |
| Utilidad o pérdida de ejercicios anteriores | \$0                 | 0%     |
| <b>Suma del capital contable</b>            | <b>\$16,208,000</b> |        |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>            | <b>\$16,208,000</b> | 100%   |

<sup>50</sup> Ídem 4



A continuación se muestra una proyección de estados financieros a 5 años, para efectuar la proyección se utilizan los estudios aplicados en el plan de negocio, así como la ejecución de un presupuesto de ventas con datos del hotel.

#### **4.10.1 Presupuesto de ventas**

El presupuesto requiere datos como los costos fijos y los costos variables reales, los cuales fueron calculados en base a datos obtenidos por el hotel, haciendo un prorrateo de los gastos de venta y los gastos de administración. Se consideró un incremento de inflación anual del 3%

Los costos fijos totales utilizados para el presupuesto fueron de \$30,150. considerando lo costos fijos del ejercicio anterior así como nuevos costos fijos que se ingresan en los siguientes ejercicios como el gasto por publicidad y el gasto por seguro social, el cual tuvo un incremento por el ingreso de nuevos trabajadores.

Tabla 4.3

#### **Calculo de costos fijos presupuestados mensuales.**

|  |         |                 |
|--|---------|-----------------|
| <b>Costos fijos mensuales de ejercicios anteriores</b> |         | <b>\$18,850</b> |
| <b>Gastos por publicidad mensuales</b>                 |         | <b>\$10,000</b> |
| Anualidad espectacular                                 | \$2,000 |                 |
| Mensajería   | \$5,000 |                 |
| Artículos promocionales                                | \$2,000 |                 |
| Anualidad Internet                                     | \$1,000 |                 |
| <b>Gastos por seguro social mensuales</b>              |         | <b>\$1,300</b>  |
| <b>Costos fijos presupuestados totales mensuales</b>   |         | <b>\$30,150</b> |



El cálculo de los costos variables presupuestados se hizo por persona, utilizando los costos variables totales reales, el cálculo de comida se hizo por separado ya que a cada paquete le corresponde un costo distinto dependiendo de la cantidad de comida ofrecida en el paquete.

Tabla 4.4

**Calculo de costos variables presupuestados por persona.**

|   |         |                 |                        |                   |
|---|---------|-----------------|------------------------|-------------------|
| <b>Costos variables por persona sin comida de ejercicios anteriores</b>   |         | <b>\$175.93</b> |                        |                   |
| Agua  | \$1,000 |                 |                        |                   |
| Luz   | 1,200   |                 |                        |                   |
| Gas   | \$300   |                 |                        |                   |
| Nomina  | \$7,000 |                 |                        |                   |
| Costo alimento por persona  |         | <b>18.52</b>    |                        |                   |
|   |         |                 | <b>Porcentaje</b>      | <b>Costo por</b>  |
|   |         |                 | <b>correspondiente</b> | <b>porcentaje</b> |
| Total de costo variable por paquete 1 (hospedaje con desayuno incluido)   |         | <b>\$194.45</b> | 60%                    | \$116.67          |
| Total de costo variable por paquete 2 ( hospedaje con 3 alimentos incluidos)                                      |         | <b>\$231.49</b> | 14%                    | \$32.41           |
| Total de costo variable por paquete 3 (hospedaje con 3 alimentos y bebidas incluidas)                             |         | <b>\$259.27</b> | 12%                    | \$31.11           |
| Total de costo variable por paquete 4 (hospedaje con 3 alimentos, bebidas y sesión de masaje incluidos)           |         | <b>\$509.27</b> | 7%                     | \$35.65           |
| Total de costo variable por paquete 5 (hospedaje con 3 alimentos, bebidas, sesión de masaje y temascal incluidos) |         | <b>\$809.27</b> | 7%                     | \$56.65           |
| <b>Costo variable mezcla</b>  |         |                 |                        | <b>\$272.48</b>   |



El precio de venta que se incluyó en el presupuesto fue de acuerdo al plan de negocio, ya que anteriormente el hotel Mar y Tierra manejaba un precio de venta por habitación. En el presupuesto se tomo en cuenta un precio de venta por persona y por noche dependiendo del paquete elegido.

Tabla 4.5

### Precio de venta por paquete.

|   | Precio venta por paquete temp. baja | Precio venta Por paquete temp. alta | Porcentaje correspondiente |              |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Paquete 1 (hospedaje con desayuno incluido)   | \$675                               | \$800                               | 60%                        | \$405        |
| Paquete 2 (hospedaje con 3 alimentos incluidos)                                       | \$875                               | \$1,000                             | 14%                        | \$123        |
| Paquete 3 (hospedaje con 3 alimentos y bebidas incluidas)                             | \$1,075                             | \$1,200                             | 12%                        | \$129        |
| Paquete 4 (hospedaje con 3 alimentos, bebidas y sesión de masaje incluidos)           | \$1,375                             | \$1,500                             | 7%                         | \$96         |
| Paquete 5 (hospedaje con 3 alimentos, bebidas, sesión de masaje y temascal incluidos) | \$1,575                             | \$1,700                             | 7%                         | \$110        |
| <b>Precio venta mezcla</b>  |                                     |                                     |                            | <b>\$863</b> |

Según datos históricos del hotel y estudios realizados de acuerdo con el plan de negocio, los meses con mayor demanda son enero, abril y diciembre, los meses con demanda regular son febrero, marzo, mayo, agosto, septiembre, octubre, noviembre y los meses con menor demanda son junio y julio. De estos meses los considerados por el hotel como temporada alta son enero, abril y diciembre y temporada baja el resto de los meses.

Para realizar el presupuesto de venta anual se tomo en cuenta un incremento del 5% en las ventas de cada año, esto se determino según datos de la empresa, ya que la mayoría de los huéspedes regresan y recomiendan el hotel a amigos y familiares, por lo tanto se considera que con los nuevos servicios, la publicidad y el mercado meta el porcentaje de ventas aumentará en un 5% cada año. A continuación se muestra el presupuesto de ventas mensual del primer ejercicio y anual por 5 años y la justificación de las ventas, es decir de donde provienen las ventas generadas cada mes.

Capítulo IV Caso Práctico



Ventas presupuestadas mensuales para el hotel Mar y Tierra para el primer ejercicio

| Mes     | Ocupación de habitaciones | Personas | Num de Paquete | Noches Promedio por persona | Ocupación Total | Precio de Venta | Total     | Otros Ingresos | Ingresos Totales | Costos fijos | Costos Variables | Costos Variables Extras | Total costos Variables Extras | Otros Costos Variables | Costos Variables Totales | Ingresos netos |
|---------|---------------------------|----------|----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|----------------|------------------|--------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------|
| Febrero | 27                        | 38       | 1              | 2                           | 76              | \$675           | \$51,300  |                |                  | \$30,150     | \$14,778         |                         |                               |                        | \$14,778                 |                |
|         |                           | 9        | 2              | 2                           | 18              | \$875           | \$15,750  |                |                  |              | \$4,167          |                         |                               |                        | \$4,167                  |                |
|         |                           | 8        | 3              | 2                           | 16              | \$1,075         | \$17,200  |                |                  |              | \$4,148          |                         |                               |                        | \$4,148                  |                |
|         |                           | 5        | 4              | 2                           | 10              | \$1,375         | \$13,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$250                   |                               | \$1,250                | \$3,843                  |                |
|         |                           | 5        | 5              | 2                           | 10              | \$1,575         | \$15,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$550                   |                               | \$2,750                | \$5,343                  |                |
|         |                           | 65       |                | 10                          | 130             |                 | \$113,750 | \$11,375       | \$125,125        | \$30,150     | \$28,278         |                         | \$4,000                       | \$4,550                | \$36,828                 | \$58,147       |
| Marzo   | 27                        | 38       | 1              | 2                           | 76              | \$675           | \$51,300  |                |                  | \$30,150     | \$14,778         |                         |                               |                        | \$14,778                 |                |
|         |                           | 9        | 2              | 2                           | 18              | \$875           | \$15,750  |                |                  |              | \$4,167          |                         |                               |                        | \$4,167                  |                |
|         |                           | 8        | 3              | 2                           | 16              | \$1,075         | \$17,200  |                |                  |              | \$4,148          |                         |                               |                        | \$4,148                  |                |
|         |                           | 5        | 4              | 2                           | 10              | \$1,375         | \$13,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$250                   |                               | \$1,250                | \$3,843                  |                |
|         |                           | 5        | 5              | 2                           | 10              | \$1,575         | \$15,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$550                   |                               | \$2,750                | \$5,343                  |                |
|         |                           | 65       |                | 10                          | 130             |                 | \$113,750 | \$11,375       | \$125,125        | \$30,150     | \$28,278         |                         | \$4,000                       | \$4,550                | \$36,828                 | \$58,147       |
| Abril   | 30                        | 45       | 1              | 4                           | 180             | \$800           | \$144,000 |                |                  | \$35,000     | \$35,000         |                         |                               |                        | \$35,000                 |                |
|         |                           | 10       | 2              | 4                           | 40              | \$1,000         | \$40,000  |                |                  |              | \$9,259          |                         |                               |                        | \$9,259                  |                |
|         |                           | 9        | 3              | 4                           | 36              | \$1,200         | \$43,200  |                |                  |              | \$9,334          |                         |                               |                        | \$9,334                  |                |
|         |                           | 5        | 4              | 4                           | 20              | \$1,500         | \$30,000  |                |                  |              | \$5,185          | \$250                   |                               | \$1,250                | \$6,435                  |                |
|         |                           | 5        | 5              | 4                           | 20              | \$1,700         | \$34,000  |                |                  |              | \$5,185          | \$550                   |                               | \$2,750                | \$7,935                  |                |
|         |                           | 74       |                | 20                          | 296             |                 | \$291,200 | \$29,120       | \$320,320        | \$30,150     | \$63,964         |                         | \$4,000                       | \$11,648               | \$79,612                 | \$210,558      |
| Mayo    | 27                        | 38       | 1              | 2                           | 76              | \$675           | \$51,300  |                |                  | \$30,150     | \$14,778         |                         |                               |                        | \$14,778                 |                |
|         |                           | 9        | 2              | 2                           | 18              | \$875           | \$15,750  |                |                  |              | \$4,167          |                         |                               |                        | \$4,167                  |                |
|         |                           | 8        | 3              | 2                           | 16              | \$1,075         | \$17,200  |                |                  |              | \$4,148          |                         |                               |                        | \$4,148                  |                |
|         |                           | 5        | 4              | 2                           | 10              | \$1,375         | \$13,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$250                   |                               | \$1,250                | \$3,843                  |                |
|         |                           | 5        | 5              | 2                           | 10              | \$1,575         | \$15,750  |                |                  |              | \$2,593          | \$550                   |                               | \$2,750                | \$5,343                  |                |
|         |                           | 65       |                | 10                          | 130             |                 | \$113,750 | \$11,375       | \$125,125        | \$30,150     | \$28,278         |                         | \$4,000                       | \$4,550                | \$36,828                 | \$58,147       |
| Junio   | 24                        | 33       | 1              | 2                           | 66              | \$675           | \$44,550  |                |                  | \$30,150     | \$12,833         |                         |                               |                        | \$12,833                 |                |
|         |                           | 8        | 2              | 2                           | 16              | \$875           | \$14,000  |                |                  |              | \$3,704          |                         |                               |                        | \$3,704                  |                |
|         |                           | 7        | 3              | 2                           | 14              | \$1,075         | \$15,050  |                |                  |              | \$3,630          |                         |                               |                        | \$3,630                  |                |
|         |                           | 4        | 4              | 2                           | 8               | \$1,375         | \$11,000  |                |                  |              | \$2,074          | \$250                   |                               | \$1,000                | \$3,074                  |                |
|         |                           | 4        | 5              | 2                           | 8               | \$1,575         | \$12,600  |                |                  |              | \$2,074          | \$550                   |                               | \$2,200                | \$4,274                  |                |
|         |                           | 56       |                | 10                          | 112             |                 | \$97,200  | \$9,720        | \$106,920        | \$30,150     | \$24,215         |                         | \$3,200                       | \$3,888                | \$31,403                 | \$45,367       |
| Julio   | 24                        | 33       | 1              | 2                           | 66              | \$675           | \$44,550  |                |                  | \$30,150     | \$12,833         |                         |                               |                        | \$12,833                 |                |
|         |                           | 8        | 2              | 2                           | 16              | \$875           | \$14,000  |                |                  |              | \$3,704          |                         |                               |                        | \$3,704                  |                |
|         |                           | 7        | 3              | 2                           | 14              | \$1,075         | \$15,050  |                |                  |              | \$3,630          |                         |                               |                        | \$3,630                  |                |
|         |                           | 4        | 4              | 2                           | 8               | \$1,375         | \$11,000  |                |                  |              | \$2,074          | \$250                   |                               | \$1,000                | \$3,074                  |                |
|         |                           | 4        | 5              | 2                           | 8               | \$1,575         | \$12,600  |                |                  |              | \$2,074          | \$550                   |                               | \$2,200                | \$4,274                  |                |
|         |                           | 56       |                | 10                          | 112             |                 | \$97,200  | \$9,720        | \$106,920        | \$30,150     | \$24,215         |                         | \$3,200                       | \$3,888                | \$31,403                 | \$45,367       |



Capítulo IV Caso Práctico



|                   |           |    |   |           |            |         |                  |                 |                 |                 |                |                |                 |                  |
|-------------------|-----------|----|---|-----------|------------|---------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| <b>Agosto</b>     | 27        | 38 | 1 | 3         | 114        | \$675   | \$76,950         |                 | \$30,150        | \$22,167        |                | \$22,167       |                 |                  |
|                   |           | 9  | 2 | 3         | 27         | \$875   | \$23,625         |                 |                 | \$6,250         |                | \$6,250        |                 |                  |
|                   |           | 8  | 3 | 3         | 24         | \$1,075 | \$25,800         |                 |                 | \$6,222         |                | \$6,222        |                 |                  |
|                   |           | 5  | 4 | 3         | 15         | \$1,375 | \$20,625         |                 |                 | \$3,889         | \$250          | \$1,250        | \$5,139         |                  |
|                   |           | 5  | 5 | 3         | 15         | \$1,575 | \$23,625         |                 |                 | \$3,889         | \$550          | \$2,750        | \$6,639         |                  |
|                   | <b>65</b> |    |   | <b>15</b> | <b>195</b> |         | <b>\$170,625</b> | <b>\$17,063</b> | <b>\$30,150</b> | <b>\$42,417</b> | <b>\$4,000</b> | <b>\$6,825</b> | <b>\$3,242</b>  | <b>\$104,295</b> |
| <b>Septiembre</b> | 27        | 38 | 1 | 2         | 76         | \$675   | \$51,300         |                 | \$30,150        | \$14,778        |                | \$14,778       |                 |                  |
|                   |           | 9  | 2 | 2         | 18         | \$875   | \$15,750         |                 |                 | \$4,167         |                | \$4,167        |                 |                  |
|                   |           | 8  | 3 | 2         | 16         | \$1,075 | \$17,200         |                 |                 | \$4,148         |                | \$4,148        |                 |                  |
|                   |           | 5  | 4 | 2         | 10         | \$1,375 | \$13,750         |                 |                 | \$2,593         | \$250          | \$1,250        | \$3,843         |                  |
|                   |           | 5  | 5 | 2         | 10         | \$1,575 | \$15,750         |                 |                 | \$2,593         | \$550          | \$2,750        | \$5,343         |                  |
|                   | <b>65</b> |    |   | <b>10</b> | <b>130</b> |         | <b>\$113,750</b> | <b>\$11,375</b> | <b>\$30,150</b> | <b>\$28,278</b> | <b>\$4,000</b> | <b>\$4,550</b> | <b>\$6,828</b>  | <b>\$86,147</b>  |
| <b>Octubre</b>    | 27        | 38 | 1 | 2         | 76         | \$675   | \$51,300         |                 | \$30,150        | \$14,778        |                | \$14,778       |                 |                  |
|                   |           | 9  | 2 | 2         | 18         | \$875   | \$15,750         |                 |                 | \$4,167         |                | \$4,167        |                 |                  |
|                   |           | 8  | 3 | 2         | 16         | \$1,075 | \$17,200         |                 |                 | \$4,148         |                | \$4,148        |                 |                  |
|                   |           | 5  | 4 | 2         | 10         | \$1,375 | \$13,750         |                 |                 | \$2,593         | \$250          | \$1,250        | \$3,843         |                  |
|                   |           | 5  | 5 | 2         | 10         | \$1,575 | \$15,750         |                 |                 | \$2,593         | \$550          | \$2,750        | \$5,343         |                  |
|                   | <b>65</b> |    |   | <b>10</b> | <b>130</b> |         | <b>\$113,750</b> | <b>\$11,375</b> | <b>\$30,150</b> | <b>\$28,278</b> | <b>\$4,000</b> | <b>\$4,550</b> | <b>\$6,828</b>  | <b>\$86,147</b>  |
| <b>Noviembre</b>  | 27        | 38 | 1 | 2         | 76         | \$675   | \$51,300         |                 | \$30,150        | \$14,778        |                | \$14,778       |                 |                  |
|                   |           | 9  | 2 | 2         | 18         | \$875   | \$15,750         |                 |                 | \$4,167         |                | \$4,167        |                 |                  |
|                   |           | 8  | 3 | 2         | 16         | \$1,075 | \$17,200         |                 |                 | \$4,148         |                | \$4,148        |                 |                  |
|                   |           | 5  | 4 | 2         | 10         | \$1,375 | \$13,750         |                 |                 | \$2,593         | \$250          | \$1,250        | \$3,843         |                  |
|                   |           | 5  | 5 | 2         | 10         | \$1,575 | \$15,750         |                 |                 | \$2,593         | \$550          | \$2,750        | \$5,343         |                  |
|                   | <b>65</b> |    |   | <b>10</b> | <b>130</b> |         | <b>\$113,750</b> | <b>\$11,375</b> | <b>\$30,150</b> | <b>\$28,278</b> | <b>\$4,000</b> | <b>\$4,550</b> | <b>\$6,828</b>  | <b>\$86,147</b>  |
| <b>Diciembre</b>  | 30        | 45 | 1 | 2         | 90         | \$800   | \$72,000         |                 | \$30,150        | \$17,500        |                | \$17,500       |                 |                  |
|                   |           | 10 | 2 | 2         | 20         | \$1,000 | \$20,000         |                 |                 | \$4,630         |                | \$4,630        |                 |                  |
|                   |           | 9  | 3 | 2         | 18         | \$1,200 | \$21,600         |                 |                 | \$4,667         |                | \$4,667        |                 |                  |
|                   |           | 5  | 4 | 2         | 10         | \$1,500 | \$15,000         |                 |                 | \$2,593         | \$250          | \$1,250        | \$3,843         |                  |
|                   |           | 5  | 5 | 2         | 10         | \$1,700 | \$17,000         |                 |                 | \$2,593         | \$550          | \$2,750        | \$5,343         |                  |
|                   | <b>74</b> |    |   | <b>10</b> | <b>148</b> |         | <b>\$145,600</b> | <b>\$14,560</b> | <b>\$30,150</b> | <b>\$31,982</b> | <b>\$4,000</b> | <b>\$5,824</b> | <b>\$41,806</b> | <b>\$88,204</b>  |

**Ventas presupuestadas anuales para el hotel Mar y Tierra con un incremento del 5% anual**

| Ejercicio | Ocupacion de Habitaciones | Personas | Ocupacion Total | Precio de Venta | Total       | Otros Ingresos | Ingresos Totales | Costos Fijos | Costo Variable unitario | Costos Variables | Total costos Variables Extras | Otros Costos Variables | Costos Variables Totales | Ingresos Netos |
|-----------|---------------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------|----------------|------------------|--------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------|
| Primero   | 327                       | 818      | 1636            | \$863           | \$1,411,868 | \$162,993      | \$1,574,861      | \$372,654    | \$272                   | \$445,785        | \$46,400                      | \$65,197               | \$557,382                | \$644,824      |
| Segundo   | 343                       | 858      | 1717            | \$906           | \$1,555,633 | \$171,142      | \$1,728,578      | \$383,834    | \$286                   | \$491,178        | \$48,720                      | \$71,880               | \$630,131                | \$764,614      |
| Tercero   | 361                       | 901      | 1803            | \$951           | \$1,715,085 | \$179,699      | \$1,951,628      | \$395,349    | \$300                   | \$541,523        | \$51,156                      | \$75,474               | \$688,198                | \$868,082      |
| Cuarto    | 379                       | 946      | 1893            | \$999           | \$1,890,882 | \$188,684      | \$2,141,953      | \$407,299    | \$315                   | \$597,029        | \$53,714                      | \$79,247               | \$751,890                | \$982,853      |
| Quinto    | 397                       | 994      | 1987            | \$1,049         | \$2,084,607 | \$198,118      | \$2,351,300      | \$419,425    | \$331                   | \$658,225        | \$56,399                      | \$83,210               | \$821,769                | \$1,110,105    |





| Relación de ventas mensuales |              |          |                        |                         |        |                         |                |
|------------------------------|--------------|----------|------------------------|-------------------------|--------|-------------------------|----------------|
| Meses                        | Habitaciones | Personas | Habitaciones<br>dobles | Habitaciones<br>triples | Noches | Noches/<br>Habitaciones | % de ocupación |
| Enero                        | 30           | 74       | 14                     | 16                      | 2      | 60                      | 33%            |
| Febrero                      | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 30%            |
| Marzo                        | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 30%            |
| Abril                        | 30           | 74       | 14                     | 16                      | 4      | 120                     | 66%            |
| Mayo                         | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 30%            |
| Junio                        | 24           | 56       | 16                     | 8                       | 2      | 48                      | 26%            |
| Julio                        | 24           | 56       | 16                     | 8                       | 2      | 48                      | 26%            |
| Agosto                       | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 33%            |
| Septiembre                   | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 33%            |
| Octubre                      | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 33%            |
| Noviembre                    | 27           | 65       | 16                     | 11                      | 2      | 54                      | 33%            |
| Diciembre                    | 30           | 74       | 14                     | 16                      | 2      | 60                      | 33%            |

Al realizar la relación de ventas mensuales se tomo en cuenta los meses con mayor demanda, demanda regular y menor demanda. Siendo los meses con mayor demanda enero, abril y diciembre con una ocupación de 30 habitaciones y 74 personas esperadas, es decir de 2 a 3 personas en cada habitación con una estancia de 2 noches promedio. Los meses con demanda regular son febrero, marzo, mayo, agosto, septiembre, octubre y noviembre con una ocupación de 27 habitaciones y 65 personas esperadas, en habitaciones con ocupación doble y triple con una estancia de 2 noches promedio. Por ultimo los meses con menor demanda son junio y julio con una ocupación de 24 habitaciones y 56 personas esperadas, de 2 a 3 personas en habitación con una estancia promedio de 2 noches

A continuación se muestra la relación mensual de procedencia de los huéspedes, viniendo la mayoría de publicidad con agencias de viajes, convenio con hoteles y clientes anteriores.

| Relación mensual de procedencia de los huéspedes. |                       |          |                                     |                          |                             |                                       |
|---|-----------------------|----------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Total<br>Habitaciones<br>Ocupadas                 | Cientes<br>Anteriores | Empresas | Grupos<br>publicitarios<br>Internet | Agencias<br>de<br>viajes | Convenios<br>con<br>hoteles | Internet y<br>Agencias<br>en Internet |
| 30  | 9                     | 3        | 3                                   | 8                        | 5                           | 2                                     |
| 27  | 7                     | 2        | 3                                   | 7                        | 6                           | 2                                     |
| 24  | 6                     | 2        | 2                                   | 6                        | 6                           | 2                                     |



#### **4.10.2 Proyección de estados financieros**

A partir del presupuesto de ventas y del balance general inicial se realizan las proyecciones del balance general, del estado de resultados y del estado de cambio en la situación financiera a 5 años. Es importante resaltar que las inversiones proyectadas a se realizan con capital propio de la empresa. El balance general inicial se compone de activos, principalmente por activos fijos como el edificio. No tiene pasivos, por lo que el capital social forma el 100% de la suma de pasivos y capital contable

| <b>Hotel Mar y Tierra</b>                   |                     |        |
|---|---------------------|--------|
| <b>Balance General</b>                      |                     |        |
| <b>Inicial</b>                              |                     |        |
| <b>Activos</b>                              |                     |        |
| Caja  | \$2,000             | 0.01%  |
| Suministros                                 | \$2,000             | 0.01%  |
| Blancos                                     | \$4,000             | 0.02%  |
| <b>Total activo circulante</b>              | <b>\$8,000</b>      |        |
| Mobiliario y equipo                         | \$4,200,000         | 25.91% |
| Depreciación mobiliario y equipo            | \$0                 | 0.00%  |
| Edificio                                    | \$10,000,000        | 61.70% |
| Depreciación de edificio                    | \$0                 | 0.00%  |
| Terreno                                     | \$2,000,000         | 12.34% |
| <b>Total activo fijo</b>                    | <b>\$16,200,000</b> |        |
| <b>Suma del activo</b>                      | <b>\$16,208,000</b> | 100%   |
| <b>Pasivo</b>                               |                     |        |
| Proveedores                                 | \$0                 | 0%     |
| Acreedores diversos                         | \$0                 | 0%     |
| Provisiones para ISR                        | \$0                 | 0%     |
| <b>Suma del pasivo</b>                      | <b>\$0</b>          |        |
| <b>Capital Contable</b>                     |                     |        |
| Capital social fijo                         | \$100,000           | 1%     |
| Capital social variable                     | \$16,108,000        | 99%    |
| Utilidad o pérdida del ejercicio            | \$0                 | 0%     |
| Dividendos                                  | \$0                 | 0%     |
| Utilidad o pérdida de ejercicios anteriores | \$0                 | 0%     |
| <b>Suma del capital contable</b>            | <b>\$16,208,000</b> |        |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>            | <b>\$16,208,000</b> | 100%   |



El balance general del primer ejercicio, muestra al igual que el ejercicio anterior que el activo esta compuesto en su mayoría por el edificio, hubo un aumento en los activos circulantes, de suministros y blancos.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Balance General**  
**Primer Ejercicio.**

| <b>Activos</b>                             |                     |        |
|--|---------------------|--------|
| Caja                                       | \$98,824            | 0.61%  |
| Suministros                                | \$10,000            | 0.06%  |
| Blancos                                    | \$14,000            | 0.09%  |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$122,824</b>    |        |
| Mobiliario y equipo                        | \$4,390,000         | 27.24% |
| Depreciación mobiliario y equipo           | -\$439,000          | -2.72% |
| Edificio                                   | \$10,340,000        | 64.15% |
| Depreciación de edificio                   | -\$295,429          | -1.83% |
| Terreno                                    | \$2,000,000         | 12.41% |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$15,995,571</b> |        |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$16,118,396</b> | 100%   |
| .  |                     |        |
| <b>Pasivo</b>                              |                     |        |
| Proveedores                                | \$0                 | 0%     |
| Acreedores diversos                        | \$0                 | 0%     |
| Provisiones para ISR                       | \$0                 | 0.00%  |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$0</b>          |        |
| .  |                     |        |
| <b>Capital Contable</b>                    |                     |        |
| Capital social fijo                        | \$100,000           | 0.62%  |
| Capital social variable                    | \$16,108,000        | 99.94% |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | -\$89,604           | -0.56% |
| Dividendos                                 | \$0                 | 0%     |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | \$0                 | 0%     |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,118,396</b> |        |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,118,396</b> | 100%   |



El estado de resultados del primer ejercicio muestra las ventas presupuestadas provenientes del presupuesto anual. Los gastos de administración y ventas corresponden aproximadamente al 58% de las ventas. El ejercicio muestra una pérdida de \$89,604.

| <b>Hotel Mar y Tierra<br/>Estado de Resultados<br/>Primer Ejercicio</b> |             |                    |               |
|---|-------------|--------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>   |             | <b>\$1,574,861</b> | <b>100.0%</b> |
| Ingresos por habitación   | \$1,411,868 |                    |               |
| Otros ingresos  | \$162,993   |                    |               |
| <b>Gastos de administración</b>   |             | <b>\$372,654</b>   | <b>23.7%</b>  |
| Gasolina  | \$3,600     |                    |               |
| Nomina  | \$120,000   |                    |               |
| Agua  | \$12,000    |                    |               |
| Luz   | \$12,000    |                    |               |
| Gas   | \$1,200     |                    |               |
| Mantenimiento   | \$60,000    |                    |               |
| Gasto por seguro  | \$3,000     |                    |               |
| Gasto por publicidad  | \$120,000   |                    |               |
| Seguro Social   | \$30,000    |                    |               |
| <b>Gastos de venta</b>  |             | <b>\$557,382</b>   | <b>35.4%</b>  |
| Agua  | \$55,738    |                    |               |
| Luz   | \$61,312    |                    |               |
| Gas   | \$16,721    |                    |               |
| Comida  | \$55,738    |                    |               |
| Nomina  | \$367,872   |                    |               |
| <b>Gasto por depreciación mobiliario y equipo.</b>                      |             | <b>\$439,000</b>   | <b>27.9%</b>  |
| <b>Gasto por depreciación edificio.</b>                                 |             | <b>\$295,429</b>   | <b>18.8%</b>  |
| <b>Utilidad de operación</b>  |             | <b>-\$89,604</b>   |               |
| <b>Intereses</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                                      |             | <b>-\$89,604</b>   |               |
| <b>Porcentaje ISR</b>   |             | <b>29%</b>         |               |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>ISR por acreditar</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>ISR a cargo</b>  |             | <b>\$0</b>         | <b>0.0%</b>   |
| <b>PTU</b>  |             | <b>\$0</b>         | <b>0.0%</b>   |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>  |             | <b>-\$89,604</b>   | <b>-5.7%</b>  |



El estado de cambio en la situación financiera del primer ejercicio nos muestra que hubo una inversión en mobiliario, equipo y edificio. El aumento de efectivo en el periodo es de \$96,824.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Estado de Cambio en la Situación Financiera**  
**Primer Ejercicio**

|   |                   |                        |
|---|-------------------|------------------------|
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>                           |                   | <b>-\$89,604</b>       |
| Depreciación de mobiliario y equipo                               | \$439,000         |                        |
| depreciación de edificio  | <u>\$295,429</u>  |                        |
| <b>Total de partidas que no requirieron el uso de recursos</b>    |                   | <b>\$734,429</b>       |
| <br>  |                   |                        |
| <b>Operación</b>  |                   |                        |
| Cambio en capital de trabajo                                      | -\$ 18,000        |                        |
| Impuestos por pagar   | <u>\$0</u>        |                        |
| <b>Total operación</b>  |                   | <b>-\$ 18,000</b>      |
| <br>  |                   |                        |
| <b>Inversión</b>  |                   |                        |
| Mobiliario y Equipo   | -\$190,000        |                        |
| Edificio  | <u>-\$340,000</u> |                        |
| <b>Total inversión</b>  |                   | <b>-\$ 530,000</b>     |
| <br>  |                   |                        |
| <b>Financiamiento</b>   |                   |                        |
| Dividendos  | <u>\$0</u>        |                        |
| <b>Total financiamiento</b>                                       |                   | <b>\$0</b>             |
| <br>  |                   |                        |
| Aumento o disminución de efectivo                                 |                   | \$96,824               |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al principio del periodo</b> |                   | <b><u>\$2,000</u></b>  |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al final del periodo</b>     |                   | <b><u>\$98,824</u></b> |

| Inversión del primer ejercicio.       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Recibidor</b>                      |                         |
| Construcción                          | \$130,000               |
| Salario                               | \$45,000                |
| Otros gastos                          | <u>\$15,000</u>         |
|                                       | <b>\$190,000</b>        |
| <br>                                  |                         |
| <b>Sauna</b>                          |                         |
| Material para construcción            | \$50,000                |
| Salario                               | \$20,000                |
| Sauna                                 | \$200,000               |
| Instalación                           | \$40,000                |
| Otros gastos                          | <u>\$30,000</u>         |
|                                       | <b>\$340,000</b>        |
| <br>                                  |                         |
| <b>Mobiliario y equipo</b>            | \$61,000                |
| <b>Edificio</b>                       | <u>\$519,000</u>        |
| <b>Total de costo de remodelación</b> | <b><u>\$530,000</u></b> |



El balance general del segundo ejercicio muestra un incremento en el activo circulante, mobiliario, equipo y edificios.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Balance General**  
**Segundo Ejercicio**

| <b>Activos</b>                             |                     |        |
|--|---------------------|--------|
| Caja                                       | \$470,391           | 2.92%  |
| Suministros                                | \$18,000            | 0.11%  |
| Blancos                                    | \$24,000            | 0.15%  |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$512,391</b>    |        |
| Mobiliario y equipo                        | \$4,446,500         | 27.56% |
| Depreciación mobiliario y equipo           | -\$883,650          | -5.48% |
| Edificio                                   | \$10,657,000        | 66.06% |
| Depreciación de edificio                   | -\$599,914          | -3.72% |
| Terreno                                    | \$2,000,000         | 12.40% |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$15,619,936</b> |        |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$16,132,327</b> | 100%   |
| .  |                     |        |
| <b>Pasivo</b>                              |                     |        |
| Proveedores                                | \$0                 | 0%     |
| Acreedores diversos                        | \$0                 | 0%     |
| Provisiones para ISR                       | \$0                 | 0.00%  |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$0</b>          |        |
| .  |                     |        |
| <b>Capital Contable</b>                    |                     |        |
| Capital social fijo                        | \$100,000           | 99.65% |
| Capital social variable                    | \$16,108,000        | 99.85% |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | \$13,931            | 1.30%  |
| Dividendos                                 | \$0                 | 0.00%  |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | -\$89,604           | -0.56% |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,132,327</b> |        |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,132,327</b> | 100%   |





El estado de resultados del segundo ejercicio muestra ventas de más de 1 millones y medio de pesos, los gastos de administración y ventas corresponden aproximadamente 56% de las ventas. La utilidad es .8% de las ventas totales.

| <b>Hotel Mar y Tierra<br/>Estado de Resultados<br/>Segundo Ejercicio</b> |             |                    |               |
|--|-------------|--------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>  |             | <b>\$1,778,578</b> | <b>100.0%</b> |
| Ingresos por habitación  | \$1,602,302 |                    |               |
| Otros ingresos   | \$176,276   |                    |               |
| <b>Gastos de administración</b>  |             | <b>\$383,834</b>   | <b>21.6%</b>  |
| Gasolina   | \$3,600     |                    |               |
| Nomina   | \$120,000   |                    |               |
| Agua   | \$12,000    |                    |               |
| Luz  | \$12,000    |                    |               |
| Gas  | \$1,200     |                    |               |
| Mantenimiento  | \$60,000    |                    |               |
| Gasto por seguro   | \$3,000     |                    |               |
| Gasto por publicidad   | \$120,000   |                    |               |
| Seguro Social  | \$30,000    |                    |               |
| <b>Gastos de venta</b>   |             | <b>\$630,131</b>   | <b>35.4%</b>  |
| Agua   | \$63,013    |                    |               |
| Luz  | \$69,314    |                    |               |
| Gas  | \$18,904    |                    |               |
| Comida   | \$63,013    |                    |               |
| Nomina   | \$415,886   |                    |               |
| <b>Gasto por depreciación mobiliario y equipo.</b>                       |             | <b>\$444,650</b>   | <b>25.0%</b>  |
| <b>Gasto por depreciación edificio.</b>                                  |             | <b>\$304,486</b>   | <b>17.1%</b>  |
| <b>Utilidad de operación</b>   |             | <b>\$15,478</b>    |               |
| <b>Intereses</b>   |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                                       |             | <b>\$15,478</b>    |               |
| <b>Porcentaje ISR</b>  |             | <b>28%</b>         |               |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>   |             | <b>\$4,334</b>     |               |
| <b>ISR por acreditar</b>   |             | <b>-\$4,334</b>    |               |
| <b>ISR a cargo</b>   |             | <b>\$0</b>         | <b>0.0%</b>   |
| <b>PTU</b>   |             | <b>\$1,548</b>     | <b>0.1%</b>   |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>   |             | <b>\$13,931</b>    | <b>0.8%</b>   |



El estado de cambio en la situación financiera del segundo ejercicio registra una inversión en mobiliario y equipo de \$373,500. El aumento de efectivo en el periodo es de \$371,566.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Estado de Cambio en la Situación Financiera**  
**Segundo Ejercicio**

|   |                   |                         |
|---|-------------------|-------------------------|
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>                           |                   | <b>\$13,931</b>         |
| Depreciación de mobiliario y equipo                               | \$444,650         |                         |
| depreciación de edificio  | <u>\$304,486</u>  |                         |
| <b>Total de partidas que no requirieron el uso de recursos</b>    |                   | <b>\$749,136</b>        |
| <b>Operación</b>  |                   |                         |
| Cambio en capital de trabajo                                      | -\$ 18,000        |                         |
| Impuestos por pagar   | <u>\$0</u>        |                         |
| <b>Total operación</b>  |                   | <b>-\$18,000</b>        |
| <b>Inversión</b>  |                   |                         |
| Mobiliario y Equipo   | -\$ 56,500        |                         |
| Edificio  | <u>-\$317,000</u> |                         |
| <b>Total inversión</b>  |                   | <b>-\$ 373,500</b>      |
| <b>Financiamiento</b>   |                   |                         |
| Dividendos  | <u>\$0</u>        |                         |
| <b>Total financiamiento</b>                                       |                   | <b>\$0</b>              |
| Aumento o disminución de efectivo                                 |                   | \$371,566               |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al principio del periodo</b> |                   | <u><b>\$98,824</b></u>  |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al final del periodo</b>     |                   | <u><b>\$470,391</b></u> |



**Inversión del segundo ejercicio.  
Remodelación de cuartos**

|                                       |           |                  |
|---------------------------------------|-----------|------------------|
| Repisas                               | \$10,000  |                  |
| Cafeteras                             | \$4,000   |                  |
|                                       |           | <b>\$14,000</b>  |
| <b>Aparatos para hacer ejercicio</b>  |           |                  |
| Bicicleta                             | \$4,500   |                  |
| Bicicleta                             | \$4,500   |                  |
| Caminadora                            | \$6,500   |                  |
| Caminadora                            | \$6,500   |                  |
| Escaladora                            | \$5,500   |                  |
| Multi ejercitador                     | \$5,900   |                  |
| Multi ejercitador                     | \$5,900   |                  |
| Abdominilizador                       | \$3,200   |                  |
|                                       |           | <b>\$42,500</b>  |
| <b>Jacuzzi</b>                        |           |                  |
| Material para construcción            | \$45,000  |                  |
| Salario                               | \$22,000  |                  |
| Jacuzzi                               | \$200,000 |                  |
| Instalación                           | \$30,000  |                  |
| Otros gastos                          | \$20,000  |                  |
|                                       |           | <b>\$317,000</b> |
| <b>Mobiliario y equipo</b>            | \$56,500  |                  |
| <b>Edificio</b>                       | \$317,000 |                  |
| <b>Total de costo de remodelación</b> |           | <b>\$373,500</b> |



El balance general del tercer ejercicio muestra incremento en el activo fijo. Se crearon provisiones para ISR y el capital social fijo y variable permanece constante.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Balance General**  
**Tercer Ejercicio**

| <b>Activos</b>                             |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| Caja                                       | \$562,693            | 3.49%  |
| Suministros                                | \$26,000             | 0.16%  |
| Blancos                                    | \$34,000             | 0.21%  |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$622,693</b>     |        |
| Mobiliario y equipo                        | \$4,746,500          | 29.40% |
| Depreciación mobiliario y equipo           | -\$1,358,300         | -8.41% |
| Edificio                                   | \$11,047,000         | 68.43% |
| Depreciación de edificio                   | -\$915,543           | -5.67% |
| Terreno                                    | \$2,000,000          | 12.39% |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$15,519,657</b>  |        |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$ 16,142,350</b> | 100%   |
|  |                      |        |
| <b>Pasivo</b>                              |                      |        |
| Proveedores                                | \$0                  | 0%     |
| Acreedores diversos                        | \$0                  | 0%     |
| Provisiones para ISR                       | \$134                | 0.00%  |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$134</b>         |        |
|  |                      |        |
| <b>Capital Contable</b>                    |                      |        |
| Capital social fijo                        | \$100,000            | 0.62%  |
| Capital social variable                    | \$16,108,000         | 99.79% |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | \$69,889             | 0.43%  |
| Dividendos                                 | -\$60,000            | -0.37% |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | -\$75,673            | -0.47% |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,142,216</b>  |        |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,142,350</b>  | 100%   |



El estado de resultados tuvo un incremento en ventas del 5% respecto al ejercicio anterior. Los gastos de administración y venta son el 55.6% del total de las ventas, la utilidad del ejercicio es de \$69,889, es decir el 3.6% de las ventas.

| <b>Hotel Mar y Tierra<br/>Estado de Resultados<br/>Tercer Ejercicio</b> |             |                    |               |
|---|-------------|--------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>   |             | <b>\$1,951,628</b> | <b>100.0%</b> |
| Ingresos por habitación   | \$1,766,538 |                    |               |
| Otros ingresos  | \$185,090   |                    |               |
| <b>Gastos de administración</b>   |             | <b>\$395,349</b>   | <b>20.3%</b>  |
| Gasolina  | \$3,600     |                    |               |
| Nomina  | \$120,000   |                    |               |
| Agua  | \$12,000    |                    |               |
| Luz   | \$12,000    |                    |               |
| Gas   | \$1,200     |                    |               |
| Mantenimiento   | \$60,000    |                    |               |
| Gasto por seguro  | \$3,000     |                    |               |
| Gasto por publicidad  | \$120,000   |                    |               |
| Seguro Social   | \$30,000    |                    |               |
| <b>Gastos de venta</b>  |             | <b>\$688,198</b>   | <b>35.3%</b>  |
| Agua  | \$68,820    |                    |               |
| Luz   | \$75,702    |                    |               |
| Gas   | \$20,646    |                    |               |
| Comida  | \$68,820    |                    |               |
| Nomina  | \$454,210   |                    |               |
| <b>Gasto por depreciación mobiliario y equipo</b>                       |             | <b>\$474,650</b>   | <b>24.3%</b>  |
| <b>Gasto por depreciación edificio</b>                                  |             | <b>\$315,629</b>   | <b>16.2%</b>  |
| <b>Utilidad de operación</b>  |             | <b>\$77,803</b>    |               |
| <b>Intereses</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                                      |             | <b>\$77,803</b>    |               |
| <b>Porcentaje ISR</b>   |             | <b>28%</b>         |               |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>  |             | <b>\$21,785</b>    |               |
| <b>ISR por acreditar</b>  |             | <b>-\$21,651</b>   |               |
| <b>ISR a cargo</b>  |             | <b>\$134</b>       | <b>0.01%</b>  |
| <b>PTU</b>  |             | <b>\$7,780</b>     | <b>0.4%</b>   |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>  |             | <b>\$69,889</b>    | <b>3.6%</b>   |



El estado de cambio en la situación financiera correspondiente al tercer ejercicio nos muestra la inversión de ese año la cual es de \$690,000. Se repartieron dividendos por \$60,000. El aumento de efectivo en el periodo es de \$92,302.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Estado de Cambio en la Situación Financiera**  
**Tercer Ejercicio**

|   |                   |                         |
|---|-------------------|-------------------------|
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>                           |                   | <b>\$69,889</b>         |
| Depreciación de mobiliario y equipo                               | \$474,650         |                         |
| depreciación de edificio  | <u>\$315,629</u>  |                         |
| <b>Total de partidas que no requirieron el uso de recursos</b>    |                   | <b>\$790,279</b>        |
| <b>Operación</b>  |                   |                         |
| Cambio en capital de trabajo                                      | -\$ 18,000        |                         |
| Impuestos por pagar   | <u>\$134</u>      |                         |
| <b>Total operación</b>  |                   | <b>-\$ 17,866</b>       |
| <b>Inversión</b>  |                   |                         |
| Mobiliario y Equipo   | -\$300,000        |                         |
| Edificio  | <u>-\$390,000</u> |                         |
| <b>Total inversión</b>  |                   | <b>-\$ 690,000</b>      |
| <b>Financiamiento</b>   |                   |                         |
| Dividendos  | <u>-\$ 60,000</u> |                         |
| <b>Total financiamiento</b>                                       |                   | <b>-\$ 60,000</b>       |
| Aumento o disminución de efectivo                                 |                   | \$ 92,302               |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al principio del periodo</b> |                   | <b><u>\$470,391</u></b> |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al final del periodo</b>     |                   | <b>\$562,693</b>        |

|  |                  |                         |
|--|------------------|-------------------------|
| <b>Inversión del tercer ejercicio.</b> |                  |                         |
| <b>Construcción de Spa</b>             |                  |                         |
| Material                               | \$250,000        |                         |
| Salario                                | \$120,000        |                         |
| Otros Gastos                           | <u>\$20,000</u>  |                         |
|  |                  | <b>\$390,000</b>        |
| <b>Mobiliario para Spa</b>             |                  |                         |
| Hidroterapia                           | \$200,000        |                         |
| Mesas para masaje                      | <u>\$100,000</u> |                         |
|  |                  | <b>\$300,000</b>        |
| <b>Mobiliario y equipo</b>             | \$500,000        |                         |
| <b>Edificio</b>                        | <u>\$390,000</u> |                         |
| <b>Total de costo de remodelación</b>  |                  | <b><u>\$690,000</u></b> |



El balance general del cuarto ejercicio muestra que el mayor porcentaje correspondiente al total de activos es el activo fijo de más del 90%. Los pasivos no muestran cambio alguno, excepto en las provisiones para pago de ISR, en la que se registro un aumento.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Balance General**  
**Cuarto Ejercicio**

| <b>Activos</b>                             |                     |         |
|--|---------------------|---------|
| Caja                                       | \$153,097           | 0.95%   |
| Suministros                                | \$34,000            | 0.21%   |
| Blancos                                    | \$44,000            | 0.27%   |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$231,097</b>    |         |
| Mobiliario y equipo                        | \$4,926,500         | 30.43%  |
| Depreciación mobiliario y equipo           | -\$1,850,950        | -11.43% |
| Edificio                                   | \$12,147,000        | 75.02%  |
| Depreciación de edificio                   | -\$1,262,600        | -7.80%  |
| Terreno                                    | \$2,000,000         | 12.35%  |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$15,959,950</b> |         |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$16,191,047</b> | 100%    |
| .  |                     |         |
| <b>Pasivo</b>                              |                     |         |
| Proveedores                                | \$0                 | 0%      |
| Acreedores diversos                        | \$0                 | 0%      |
| Provisiones para ISR                       | \$40,081            | 0.25%   |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$40,081</b>     |         |
| .  |                     |         |
| <b>Capital Contable</b>                    |                     |         |
| Capital social fijo                        | \$100,000           | 0.62%   |
| Capital social variable                    | \$16,108,000        | 99.49%  |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | \$88,751            | 0.55%   |
| Dividendos                                 | -\$80,000           | -0.49%  |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | -\$65,784           | -0.41%  |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,150,966</b> |         |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,191,047</b> | 100%    |



El estado de resultados muestra ventas anuales de más de 2 millones de pesos, los gastos de administración y ventas son aproximadamente un 50% del total de ventas. Las utilidades corresponden al 4.1% de las ventas del cuarto ejercicio.

| <b>Hotel Mar y Tierra<br/>Estado de Resultados<br/>Cuarto Ejercicio</b> |             |                    |               |
|---|-------------|--------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>   |             | <b>\$2,141,953</b> | <b>100.0%</b> |
| Ingresos por habitación   | \$1,947,608 |                    |               |
| Otros ingresos  | \$194,345   |                    |               |
| <b>Gastos de administración</b>   |             | <b>\$407,209</b>   | <b>19.0%</b>  |
| Gasolina  | \$3,600     |                    |               |
| Nomina  | \$120,000   |                    |               |
| Agua  | \$12,000    |                    |               |
| Luz   | \$12,000    |                    |               |
| Gas   | \$1,200     |                    |               |
| Mantenimiento   | \$60,000    |                    |               |
| Gasto por seguro  | \$3,000     |                    |               |
| Gasto por publicidad  | \$120,000   |                    |               |
| Seguro Social   | \$30,000    |                    |               |
| <b>Gastos de venta</b>  |             | <b>\$751,890</b>   | <b>35.1%</b>  |
| Agua  | \$75,189    |                    |               |
| Luz   | \$82,708    |                    |               |
| Gas   | \$22,557    |                    |               |
| Comida  | \$75,189    |                    |               |
| Nomina  | \$496,248   |                    |               |
| <b>Gasto por depreciación mobiliario y equipo.</b>                      |             | <b>\$492,650</b>   | <b>23.0%</b>  |
| <b>Gasto por depreciación edificio.</b>                                 |             | <b>\$347,057</b>   | <b>16.2%</b>  |
| <b>Utilidad de operación</b>  |             | <b>\$143,146</b>   |               |
| <b>Intereses</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                                      |             | <b>\$143,146</b>   |               |
| <b>Porcentaje ISR</b>   |             | <b>28%</b>         |               |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>  |             | <b>\$40,081</b>    |               |
| <b>ISR por acreditar</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>ISR a cargo</b>  |             | <b>\$40,081</b>    | <b>1.9%</b>   |
| <b>PTU</b>  |             | <b>\$14,315</b>    | <b>0.7%</b>   |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>  |             | <b>\$88,751</b>    | <b>4.1%</b>   |





El estado de cambios en la situación financiera del cuarto ejercicio muestra una inversión en el mobiliario, equipo y edificio de \$1,280,000. El pago de dividendos correspondiente a este año fue de \$80,000. Hubo una disminución de efectivo en el periodo de \$409,595.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Estado de Cambio en la Situación Financiera**  
**Cuarto Ejercicio**

|   |                      |                         |
|---|----------------------|-------------------------|
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>                           |                      | <b>\$88,751</b>         |
| Depreciación de mobiliario y equipo                               | \$492,650            |                         |
| depreciación de edificio  | <u>\$347,057</u>     |                         |
| <b>Total de partidas que no requirieron el uso de recursos</b>    |                      | <b>\$839,707</b>        |
| <b>Operación</b>  |                      |                         |
| Cambio en capital de trabajo                                      | -\$ 18,000           |                         |
| Impuestos por pagar   | <u>\$39,947</u>      |                         |
| <b>Total operación</b>  |                      | <b>\$21,947</b>         |
| <b>Inversión</b>  |                      |                         |
| Mobiliario y Equipo   | -\$ 180,000          |                         |
| Edificio  | <u>-\$ 1,100,000</u> |                         |
| <b>Total inversión</b>  |                      | <b>-\$ 1,280,000</b>    |
| <b>Financiamiento</b>   |                      |                         |
| Dividendos  | <u>-\$ 80,000</u>    |                         |
| <b>Total financiamiento</b>                                       |                      | <b>-\$ 80,000</b>       |
| Aumento o disminución de efectivo                                 |                      | -\$409,595              |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al principio del periodo</b> |                      | <b><u>\$562,693</u></b> |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al final del periodo</b>     |                      | <b>\$153,097</b>        |

|  |                  |                           |
|--|------------------|---------------------------|
| <b>Inversión del cuarto ejercicio.</b> |                  |                           |
| <b>Construcción de habitaciones</b>    |                  | <b>\$600,000</b>          |
| <b>Mobiliario para Spa</b>             |                  |                           |
| Mesas para masaje                      | \$80,000         |                           |
| Camas relajantes                       | <u>100,000</u>   |                           |
|  |                  | <b>\$180,000</b>          |
| <b>Cabina de calor</b>                 |                  | <b>\$500,000</b>          |
| <b>Mobiliario y equipo</b>             | \$140,000        |                           |
| <b>Edificio</b>                        | <u>\$500,000</u> |                           |
| <b>Total de costo de remodelación</b>  |                  | <b><u>\$1,280,000</u></b> |



El balance general del quinto ejercicio muestra un aumento en el activo circulante y en el activo fijo. El pasivo aumenta solo en las provisiones para pago de ISR. El capital social permanece constante y la utilidad acumulada aumenta a \$127,347.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Balance General**  
**Quinto Ejercicio**

| <b>Activos</b>                             |                     |         |
|--|---------------------|---------|
| Caja                                       | \$434,582           | 2.68%   |
| Suministros                                | \$42,000            | 0.26%   |
| Blancos                                    | \$54,000            | 0.33%   |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$530,582</b>    |         |
| Mobiliario y equipo                        | \$5,576,500         | 34.35%  |
| Depreciación mobiliario y equipo           | -\$2,408,600        | -14.84% |
| Edificio                                   | \$12,147,000        | 74.82%  |
| Depreciación de edificio                   | -\$1,609,657        | -9.91%  |
| Terreno                                    | \$2,000,000         | 12.32%  |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$15,705,243</b> |         |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$16,235,825</b> | 100%    |
| .  |                     |         |
| <b>Pasivo</b>                              |                     |         |
| Proveedores                                | \$0                 | 0%      |
| Acreedores diversos                        | \$0                 | 0%      |
| Provisiones para ISR                       | \$57,512            | 0.35%   |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$57,512</b>     |         |
| <b>Capital Contable</b>                    |                     |         |
| Capital social fijo                        | \$100,000           | 0.62%   |
| Capital social variable                    | \$16,108,000        | 99.21%  |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | \$127,347           | 0.78%   |
| Dividendos                                 | -\$100,000          | -0.62%  |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | -\$57,034           | -0.35%  |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,178,313</b> |         |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,235,825</b> | 100%    |



En el estado de resultados del quinto ejercicio, las ventas ascienden a \$2,351,300 de pesos. Los gastos de administración y venta forman aproximadamente el 40% de las ventas totales. La utilidad del ejercicio es de \$127,347 que corresponde al 5.4% de las ventas.

| <b>Hotel Mar y Tierra<br/>Estado de Resultados<br/>Quinto Ejercicio</b> |             |                    |               |
|---|-------------|--------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>   |             | <b>\$2,351,300</b> | <b>100.0%</b> |
| Ingresos por habitación   | \$2,147,238 |                    |               |
| Otros ingresos  | \$204,062   |                    |               |
| <b>Gastos de administración</b>   |             | <b>\$419,425</b>   | <b>17.8%</b>  |
| Gasolina  | \$3,600     |                    |               |
| Nomina  | \$120,000   |                    |               |
| Agua  | \$12,000    |                    |               |
| Luz   | \$12,000    |                    |               |
| Gas   | \$1,200     |                    |               |
| Mantenimiento   | \$60,000    |                    |               |
| Gasto por seguro  | \$3,000     |                    |               |
| Gasto por publicidad  | \$120,000   |                    |               |
| Seguro Social   | \$30,000    |                    |               |
| <b>Gastos de venta</b>  |             | <b>\$821,769</b>   | <b>34.9%</b>  |
| Agua  | \$82,177    |                    |               |
| Luz   | \$90,395    |                    |               |
| Gas   | \$24,653    |                    |               |
| Comida  | \$82,177    |                    |               |
| Nomina  | \$542,368   |                    |               |
| <b>Gasto por depreciación mobiliario y equipo</b>                       |             | <b>\$557,650</b>   | <b>23.7%</b>  |
| <b>Gasto por depreciación edificio</b>                                  |             | <b>\$347,057</b>   | <b>14.8%</b>  |
| <b>Utilidad de operación</b>  |             | <b>\$205,398</b>   |               |
| <b>Intereses</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                                      |             | <b>\$205,398</b>   |               |
| <b>Porcentaje ISR</b>   |             | <b>28%</b>         |               |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>  |             | <b>\$57,512</b>    |               |
| <b>ISR por acreditar</b>  |             | <b>\$0</b>         |               |
| <b>ISR a cargo</b>  |             | <b>\$57,512</b>    | <b>2.4%</b>   |
| <b>PTU</b>  |             | <b>\$20,540</b>    | <b>0.9%</b>   |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>  |             | <b>\$127,347</b>   | <b>5.4%</b>   |



El estado de cambio en la situación financiera del quinto ejercicio muestra una inversión en mobiliario, equipo y edificio de \$650,000. Los dividendos pagados son \$100,000 y hubo un aumento de efectivo en el periodo de \$281,845.

**Hotel Mar y Tierra**  
**Estado de Cambio en la Situación Financiera**  
**Quinto Ejercicio**

|   |             |                    |
|---|-------------|--------------------|
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>                           |             | <b>\$127,347</b>   |
| Depreciación de mobiliario y equipo                               | \$557,650   |                    |
| depreciación de edificio  | \$347,057   |                    |
| <b>Total de partidas que no requirieron el uso de recursos</b>    |             | <b>\$904,707</b>   |
| <b>Operación</b>  |             |                    |
| Cambio en capital de trabajo                                      | -\$ 18,000  |                    |
| Impuestos por pagar   | \$17,431    |                    |
| <b>Total operación</b>  |             | <b>-\$569</b>      |
| <b>Inversión</b>  |             |                    |
| Mobiliario y Equipo   | -\$ 650,000 |                    |
| Edificio  | \$0         |                    |
| <b>Total inversión</b>  |             | <b>-\$ 650,000</b> |
| <b>Financiamiento</b>   |             |                    |
| Dividendos  | -\$ 100,000 |                    |
| <b>Total financiamiento</b>                                       |             | <b>-\$ 100,000</b> |
| Aumento o disminución de efectivo                                 |             | \$281,485          |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al principio del periodo</b> |             | <b>\$153,097</b>   |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al final del periodo</b>     |             | <b>\$434,582</b>   |

| <b>Inversión del quinto ejercicio</b> |           |                  |
|---------------------------------------|-----------|------------------|
| Construcción de habitaciones          |           | \$400,000        |
| Baño de Vapor                         | \$200,000 |                  |
| Fuente de Hielo                       | \$50,000  |                  |
|                                       |           | \$250,000        |
| <b>Mobiliario y equipo</b>            | \$250,000 |                  |
| <b>Edificio</b>                       | \$400,000 |                  |
| <b>Total de costo de remodelación</b> |           | <b>\$650,000</b> |



#### 4.10.5 Punto de Equilibrio

##### Datos

|                 |          |
|-----------------|----------|
| Costo fijo      | \$30,150 |
| Costo Variable  | \$272.48 |
| Precio de venta | \$788    |

##### Punto de equilibrio en ingresos al mes

|                                       |                    |                    |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <u>Costos Fijos</u>                   | <u>\$30,150</u>    | <u>\$30,150</u>    |
| <u>1 - Costos variables unitarios</u> | 1- <u>\$272.48</u> | 1- <u>\$0.35</u>   |
| <u>Precio de venta unitario</u>       | <u>\$788</u>       |                    |
|                                       | =                  | <b>\$46,086.32</b> |

El punto de equilibrio es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, el hotel Mar y Tierra alcanza el punto de equilibrio con ingresos de \$46,086.32 mensuales.



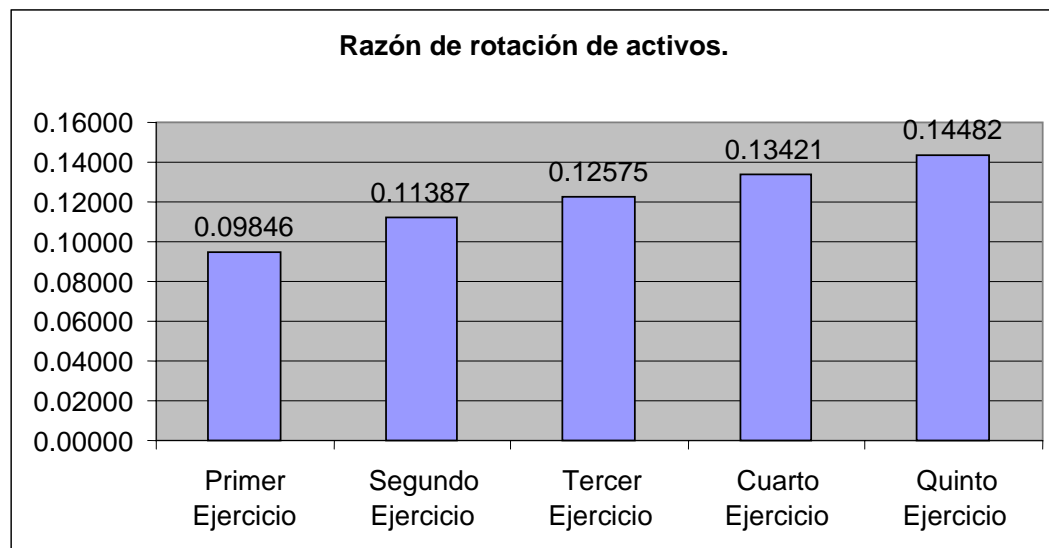
#### 4.10.4 Razones financieras

En este apartado se analizan las razones financieras de los 5 ejercicios proyectados.

##### **Razón de rotación de activos**

|  | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$ | 0.09846                     | 0.11387                      | 0.12575                     | 0.13421                     | 0.14482                     |

Gráfica 4.5



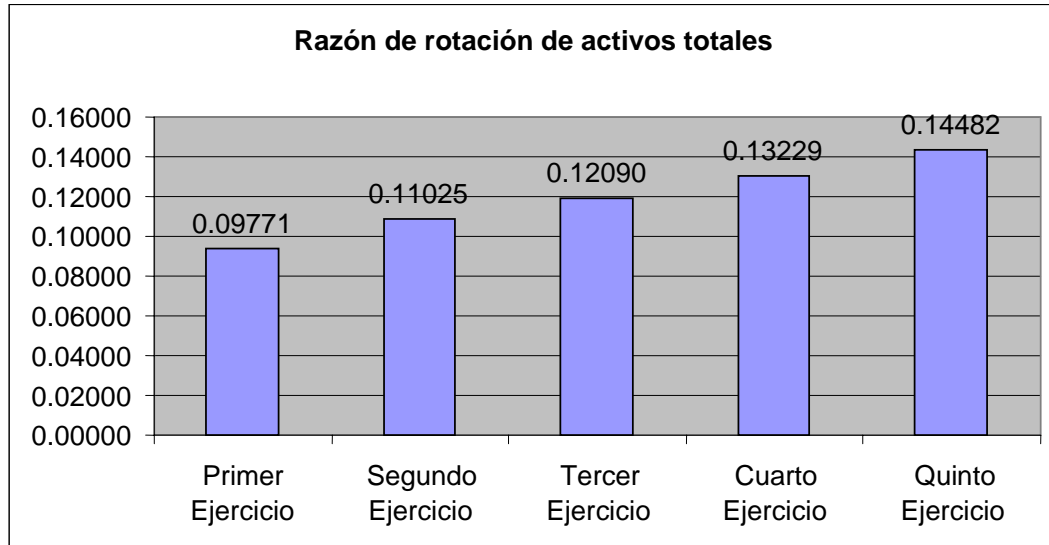
La razón de rotación de activos nos indica en base a nuestros activos fijos, cuantas ventas se están generando, podemos observar en la grafica que la capacidad para generar ventas en base a los activos del hotel Mar y Tierra va en aumento a través de los años, es decir va mejorando.



**Razón de rotación de activos totales**

| <u>Ventas</u> | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|---------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Total activos | 0.09771                     | 0.11025                      | 0.12090                     | 0.13229                     | 0.14482                     |

Gráfica 4.6



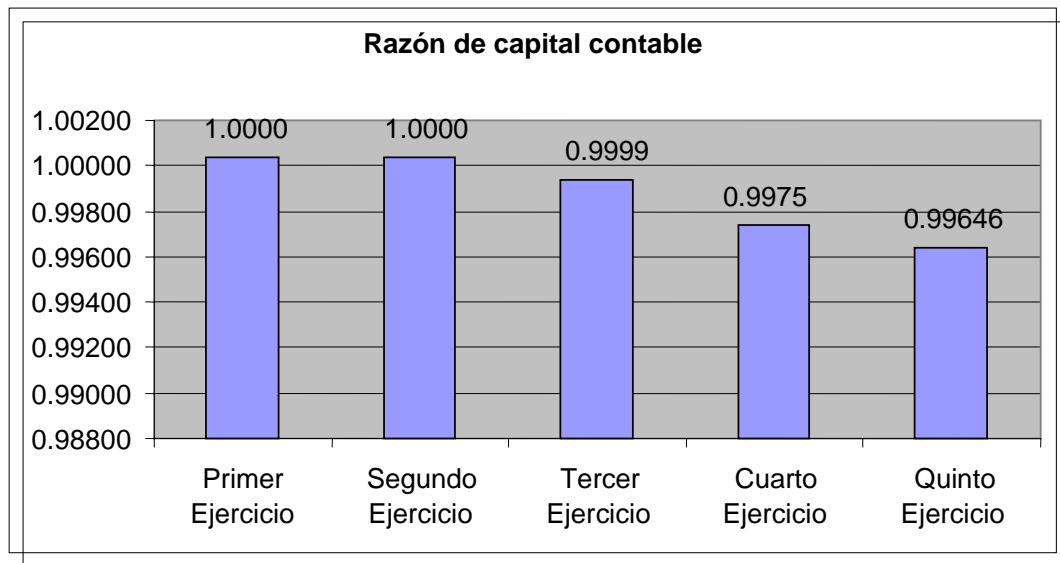
La razón de rotación de activos totales, nos indica la capacidad que tienen los activos totales de la empresa para generar ventas, de la misma forma que la grafica anterior nos muestra un aumento conforme pasan los años.



**Razón de capital contable**

|                         | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <u>Capital contable</u> | 1                           | 1                            | 0.9999                      | 0.9975                      | 0.99646                     |
| <u>Activos totales</u>  |                             |                              |                             |                             |                             |

Gráfica 4.7



La razón de capital contable nos muestra el porcentaje de los activos que corresponde al capital contable, con el transcurso de los años el porcentaje va disminuyendo, debido al registro de la utilidad o pérdida del ejercicio, pago de dividendos y utilidades acumuladas.

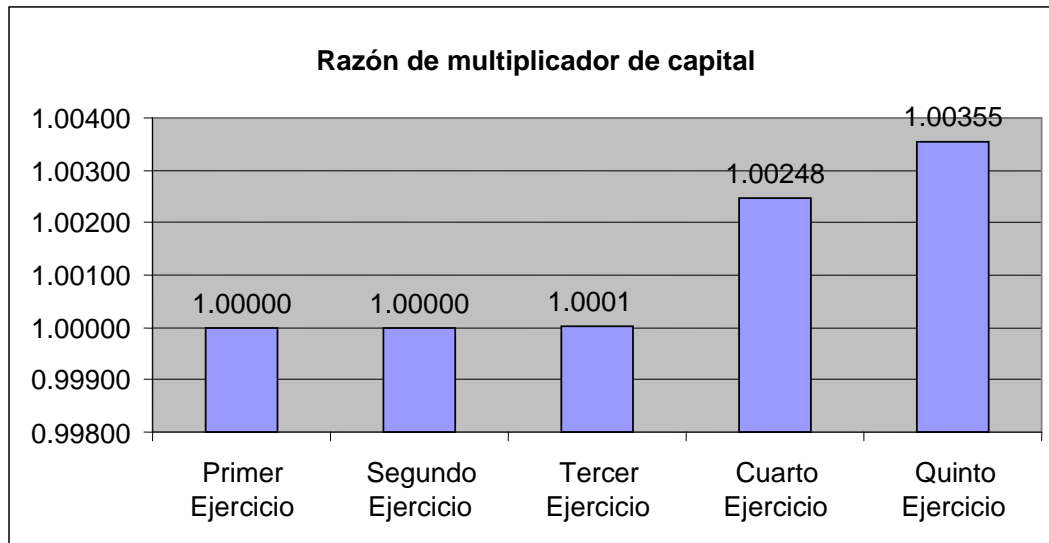




**Razón de multiplicador de capital**

| <u>Activos totales</u> | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Capital contable       | 1                           | 1                            | 1.0001                      | 1.00248                     | 1.00355                     |

Gráfica 4.8



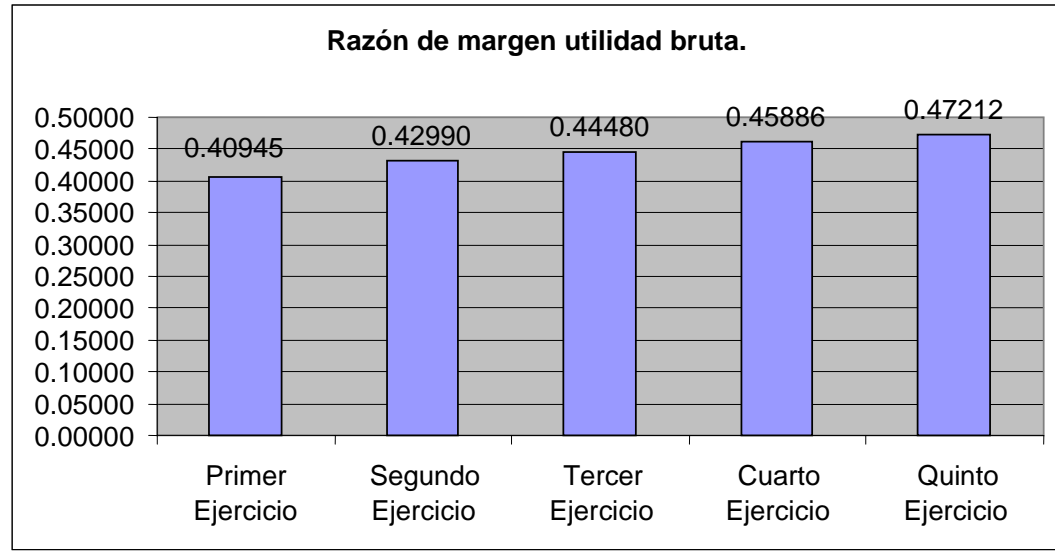
La razón de multiplicador de capital nos indica las veces que el activo total supera al capital contable. Como se muestra en la grafica cada año el activo va superando en cantidades pequeñas al capital contable, esto es debido a la inversión en activos existente en la empresa.



**Razón de margen de utilidad bruta**

|  | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| $\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ | 0.40945                     | 0.42990                      | 0.44480                     | 0.45886                     | 0.47212                     |

Gráfica 4.9



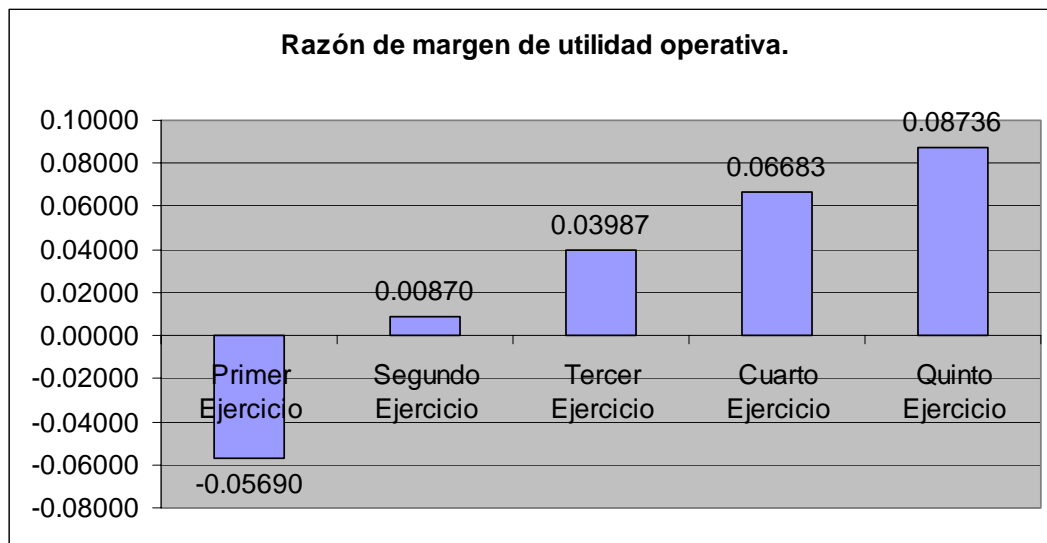
La razón de margen de utilidad bruta, nos indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada peso de venta, después de que la empresa ha cubierto los gastos o costos de los bienes o servicios que ofrece. La razón de margen de utilidad bruta va en aumento debido a que cada año hay incremento en ventas y deducción de gastos.



**Razón de margen de utilidad operativa**

| <u>Vtas-Cto Vtas-Gtos Oper-Depr del periodo</u><br>Ventas | Primer<br>Ejercicio | Segundo<br>Ejercicio | Tercer<br>Ejercicio | Cuarto<br>Ejercicio | Quinto<br>Ejercicio |
|---|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | -0.05690            | 0.00870              | 0.03987             | 0.06683             | 0.08736             |

Gráfica 4.10



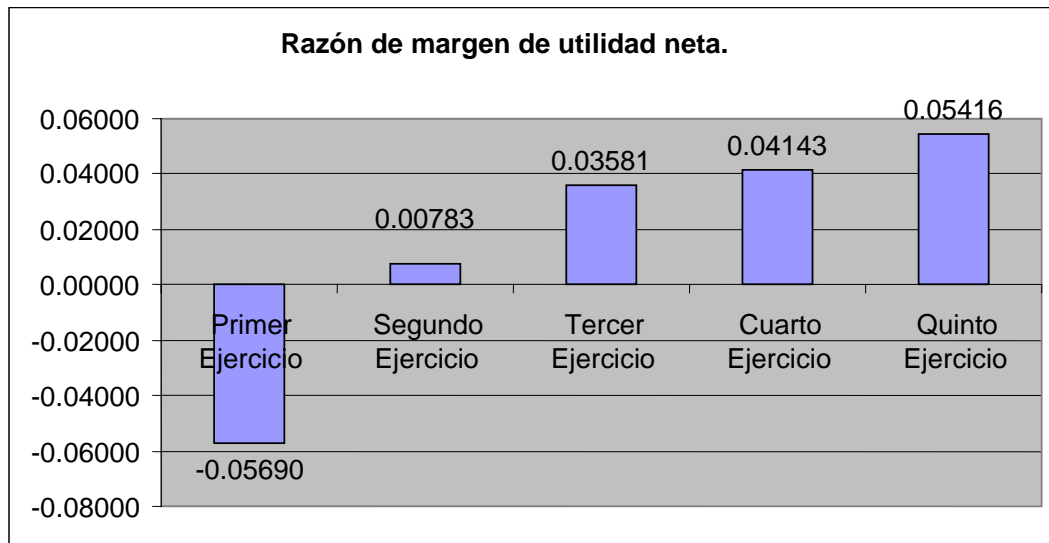
La razón de margen de utilidad operativa nos muestra la cantidad de utilidad generada por cada peso de venta, después de haber cubierto todos los costos, gastos de operación y depreciación generados por la empresa. La razón de margen de utilidad va en aumento conforme pasan los años, la causa de esta tendencia es debido a que la empresa aumenta sus ventas y disminuye los gastos.



**Razón de margen de utilidad neta**

| <u>Utilidad después de impuestos (neta)</u><br>Ventas | Primer<br>Ejercicio | Segundo<br>Ejercicio | Tercer<br>Ejercicio | Cuarto<br>Ejercicio | Quinto<br>Ejercicio |
|---|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | -0.05690            | 0.00783              | 0.03581             | 0.04143             | 0.05416             |

Gráfica 4.11

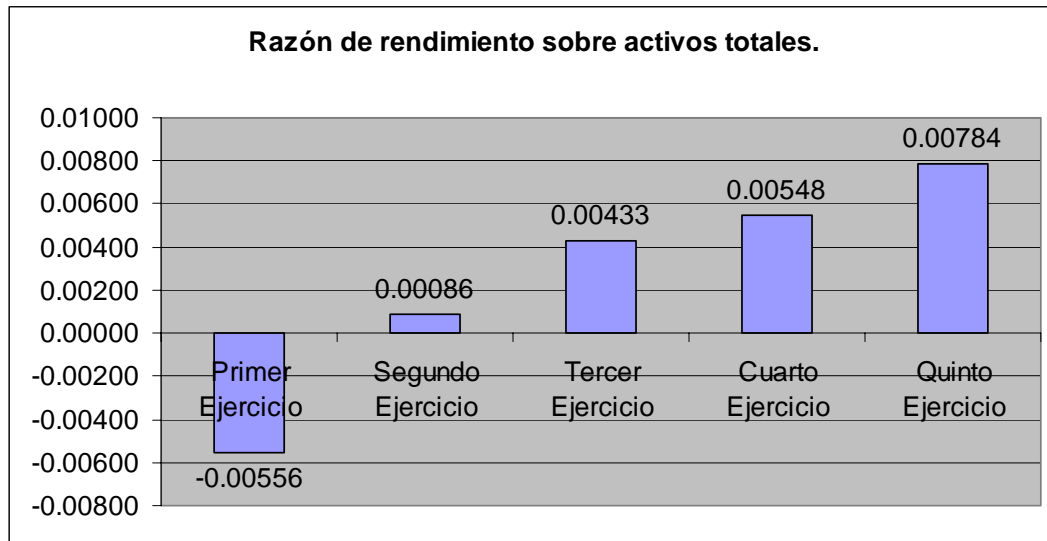


La razón de margen de utilidad neta nos indica, la utilidad generada por cada peso de venta después de haber cubierto todos los costos, gastos y el pago de impuestos. La generación de utilidad por cada peso de venta después de haber cubierto todos los costos, gastos y pago de impuestos va en aumento.



| ROA   |  | Primer    | Segundo   | Tercer    | Cuarto    | Quinto    |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <u>Utilidad después de impuestos (neta)</u> |  | Ejercicio | Ejercicio | Ejercicio | Ejercicio | Ejercicio |
| Total de activos                            |  | -0.00556  | 0.00086   | 0.00433   | 0.00548   | 0.00784   |

Gráfica 4.12

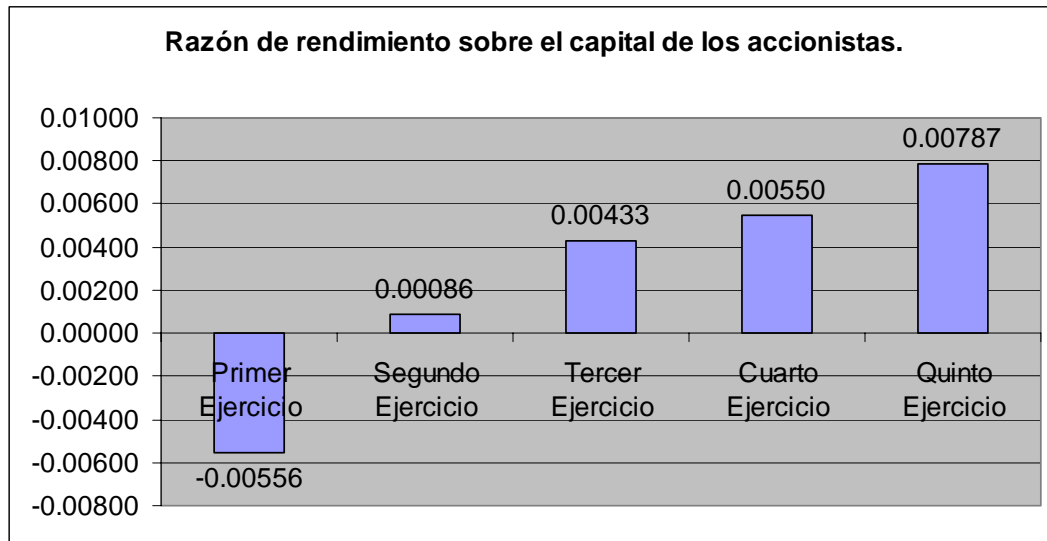


La razón del rendimiento sobre activos totales nos indica la capacidad de la empresa para generar utilidad neta a partir de sus activos totales. La capacidad para generar utilidad en base a los activos totales del hotel Mar y Tierra es pequeña pero conforme van pasando los años esta va en aumento.



| <b>ROE</b>                                  |  | <b>Primer</b>    | <b>Segundo</b>   | <b>Tercer</b>    | <b>Cuarto</b>    | <b>Quinto</b>    |
|---|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Utilidad después de impuestos (neta)</b> |  | <b>Ejercicio</b> | <b>Ejercicio</b> | <b>Ejercicio</b> | <b>Ejercicio</b> | <b>Ejercicio</b> |
| <b>Capital Contable</b>                     |  | -0.0556          | 0.00086          | 0.00433          | 0.00550          | 0.00787          |

Gráfica 4.13



La razón de utilidad sobre capital de los accionistas nos muestra la capacidad para generar utilidades en la empresa a partir de la cantidad invertida por los accionistas. La razón de utilidad sobre capital va incrementando a través de los años, esto debido al incremento en la utilidad de cada ejercicio.



**4.10.4 Conclusiones del plan financiero.**

El balance general a partir del primer ejercicio muestra un incremento tanto en activo circulante como en activo fijo, esto debido a las inversiones realizadas, financiadas por la misma empresa, es decir con capital propio. El capital se mantuvo constante a lo largo de los 5 años:

| <b>Activos</b>                             | <b>Inicial</b>      | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|--|---------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Caja                                       | \$2,000             | \$98,824                    | \$470,391                    | \$562,693                   | \$153,097                   | \$434,582                   |
| Suministros                                | \$2,000             | \$10,000                    | \$18,000                     | \$26,000                    | \$34,000                    | \$42,000                    |
| Blancos                                    | \$4,000             | \$14,000                    | \$24,000                     | \$34,000                    | \$44,000                    | \$54,000                    |
| <b>Total activo circulante</b>             | <b>\$8,000</b>      | <b>\$122,824</b>            | <b>\$512,391</b>             | <b>\$622,693</b>            | <b>\$231,097</b>            | <b>\$530,582</b>            |
| Mobiliario y equipo                        | \$4,200,000         | \$4,390,000                 | \$4,446,500                  | \$4,746,500                 | \$4,926,500                 | \$5,576,500                 |
| Depreciación mobiliario y equipo           | \$0                 | -\$439,000                  | -\$883,650                   | -\$1,358,300                | -\$1,850,950                | -\$2,408,600                |
| Edificio                                   | \$10,000,000        | \$10,340,000                | \$10,657,000                 | \$11,047,000                | \$12,147,000                | \$12,147,000                |
| Depreciación de edificio                   | \$0                 | -\$295,429                  | -\$599,914                   | -\$915,543                  | -\$1,262,600                | -\$1,609,657                |
| Terreno                                    | \$2,000,000         | \$2,000,000                 | \$2,000,000                  | \$2,000,000                 | \$2,000,000                 | \$2,000,000                 |
| <b>Total activo fijo</b>                   | <b>\$16,200,000</b> | <b>\$15,995,571</b>         | <b>\$15,619,936</b>          | <b>\$15,519,657</b>         | <b>\$15,959,950</b>         | <b>\$15,705,243</b>         |
| <b>Suma del activo</b>                     | <b>\$16,208,000</b> | <b>\$16,118,396</b>         | <b>\$16,132,327</b>          | <b>\$ 16,142,350</b>        | <b>\$16,191,047</b>         | <b>\$16,235,825</b>         |
| <b>Pasivo</b>                              |                     |                             |                              |                             |                             |                             |
| Proveedores                                | \$0                 | \$0                         | \$0                          | \$0                         | \$0                         | \$0                         |
| Acreedores diversos                        | \$0                 | \$0                         | \$0                          | \$0                         | \$0                         | \$0                         |
| Provisiones para ISR                       | \$0                 | \$0                         | \$0                          | \$134                       | \$40,081                    | \$57,512                    |
| <b>Suma del pasivo</b>                     | <b>\$0</b>          | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                   | <b>\$134</b>                | <b>\$40,081</b>             | <b>\$57,512</b>             |
| <b>Capital Contable</b>                    |                     |                             |                              |                             |                             |                             |
| Capital social fijo                        | \$100,000           | \$100,000                   | \$100,000                    | \$100,000                   | \$100,000                   | \$100,000                   |
| Capital social variable                    | \$16,108,000        | \$16,108,000                | \$16,108,000                 | \$16,108,000                | \$16,108,000                | \$16,108,000                |
| Utilidad o pérdida del ejercicio           | \$0                 | -\$89,604                   | \$13,931                     | \$69,889                    | \$88,751                    | \$127,347                   |
| Dividendos                                 | \$0                 | \$0                         | \$0                          | -\$60,000                   | -\$80,000                   | -\$100,000                  |
| Utilidad o pérdida de ejercicio anteriores | \$0                 | \$0                         | -\$89,604                    | -\$75,673                   | -\$65,784                   | -\$57,034                   |
| <b>Suma del capital contable</b>           | <b>\$16,208,000</b> | <b>\$16,118,396</b>         | <b>\$16,132,327</b>          | <b>\$16,142,216</b>         | <b>\$16,150,966</b>         | <b>\$16,178,313</b>         |
| <b>Suma del pasivo y capital</b>           | <b>\$16,208,000</b> | <b>\$16,118,396</b>         | <b>\$16,132,327</b>          | <b>\$16,142,350</b>         | <b>\$16,191,047</b>         | <b>\$16,235,825</b>         |

El estado de resultados muestra el incremento en ventas y en utilidad:



Capítulo IV Caso Práctico

|  | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Ingresos</b>                        | <b>\$1,574,861</b>          | <b>\$1,778,578</b>           | <b>\$1,951,628</b>          | <b>\$2,141,953</b>          | <b>\$2,351,300</b>          |
| Ingresos por habitación                | \$1,411,868                 | \$1,602,302                  | \$1,766,538                 | \$1,947,608                 | \$2,147,238                 |
| Otros ingresos                         | \$162,993                   | \$176,276                    | \$185,090                   | \$194,345                   | \$204,062                   |
| <b>Gastos de administración</b>        | <b>\$372,654</b>            | <b>\$383,834</b>             | <b>\$395,349</b>            | <b>\$407,209</b>            | <b>\$419,425</b>            |
| Gasolina                               | \$3,600                     | \$3,600                      | \$3,600                     | \$3,600                     | \$3,600                     |
| Nomina                                 | \$120,000                   | \$120,000                    | \$120,000                   | \$120,000                   | \$120,000                   |
| Agua                                   | \$12,000                    | \$12,000                     | \$12,000                    | \$12,000                    | \$12,000                    |
| Luz                                    | \$12,000                    | \$12,000                     | \$12,000                    | \$12,000                    | \$12,000                    |
| Gas                                    | \$1,200                     | \$1,200                      | \$1,200                     | \$1,200                     | \$1,200                     |
| Mantenimiento                          | \$60,000                    | \$60,000                     | \$60,000                    | \$60,000                    | \$60,000                    |
| Gasto por seguro                       | \$3,000                     | \$3,000                      | \$3,000                     | \$3,000                     | \$3,000                     |
| Gasto por publicidad                   | \$120,000                   | \$120,000                    | \$120,000                   | \$120,000                   | \$120,000                   |
| Seguro Social                          | \$30,000                    | \$30,000                     | \$30,000                    | \$30,000                    | \$30,000                    |
| <b>Gastos de venta</b>                 | <b>\$557,382</b>            | <b>\$630,131</b>             | <b>\$688,198</b>            | <b>\$751,890</b>            | <b>\$821,769</b>            |
| Agua                                   | \$55,738                    | \$63,013                     | \$68,820                    | \$75,189                    | \$82,177                    |
| Luz                                    | \$61,312                    | \$69,314                     | \$75,702                    | \$82,708                    | \$90,395                    |
| Gas                                    | \$16,721                    | \$18,904                     | \$20,646                    | \$22,557                    | \$24,653                    |
| Comida                                 | \$55,738                    | \$63,013                     | \$68,820                    | \$75,189                    | \$82,177                    |
| Nomina                                 | \$367,872                   | \$415,886                    | \$454,210                   | \$496,248                   | \$542,368                   |
| <b>Gasto por depreciación<br/>Mob.</b> | <b>\$439,000</b>            | <b>\$444,650</b>             | <b>\$474,650</b>            | <b>\$492,650</b>            | <b>\$557,650</b>            |
| <b>Gasto por depreciación Edif.</b>    | <b>\$295,429</b>            | <b>\$304,486</b>             | <b>\$315,629</b>            | <b>\$347,057</b>            | <b>\$347,057</b>            |
| <b>Utilidad de operación</b>           | <b>-\$89,604</b>            | <b>\$15,478</b>              | <b>\$77,803</b>             | <b>\$143,146</b>            | <b>\$205,398</b>            |
| <b>Intereses</b>                       | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                   | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                  |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>     | <b>-\$89,604</b>            | <b>\$15,478</b>              | <b>\$77,803</b>             | <b>\$143,146</b>            | <b>\$205,398</b>            |
| <b>Porcentaje ISR</b>                  | <b>29%</b>                  | <b>28%</b>                   | <b>28%</b>                  | <b>28%</b>                  | <b>28%</b>                  |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>         | <b>\$0</b>                  | <b>\$4,334</b>               | <b>\$21,785</b>             | <b>\$40,081</b>             | <b>\$57,512</b>             |
| <b>ISR por acreditar</b>               | <b>\$0</b>                  | <b>-\$4,334</b>              | <b>-\$21,651</b>            | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                  |
| <b>ISR a cargo</b>                     | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                   | <b>\$134</b>                | <b>\$40,081</b>             | <b>\$57,512</b>             |
| <b>PTU</b>                             | <b>\$0</b>                  | <b>\$1,548</b>               | <b>\$7,780</b>              | <b>\$14,315</b>             | <b>\$20,540</b>             |
| <b>Utilidad o Pérdida neta</b>         | <b>-\$89,604</b>            | <b>\$13,931</b>              | <b>\$69,889</b>             | <b>\$88,751</b>             | <b>\$127,347</b>            |





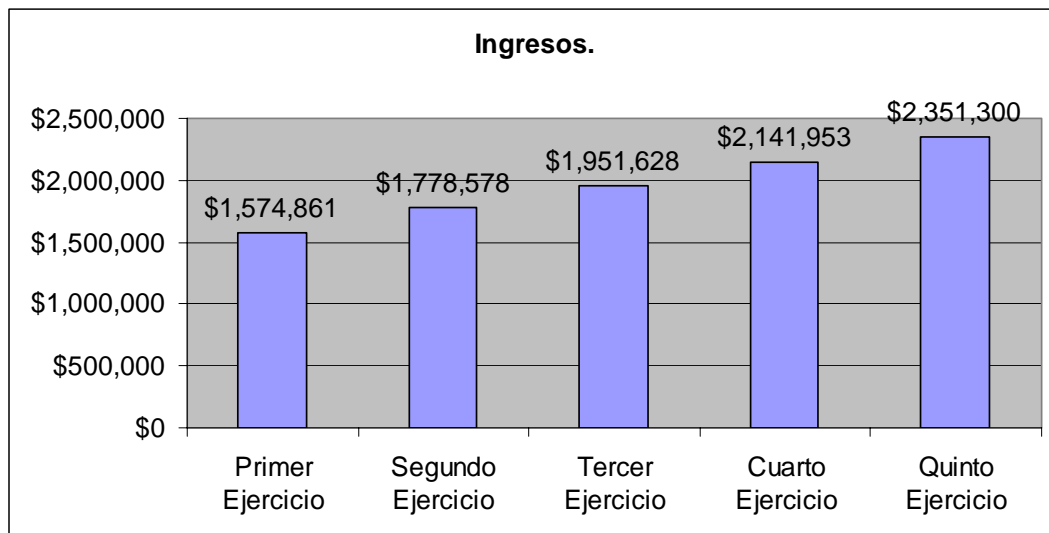
| <b>Hotel Mar y Tierra</b>   |                             |                              |                             |                             |                             |
|---|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Estado de Cambio en la Situación Financiera</b>  |                             |                              |                             |                             |                             |
|   | <b>Primer<br/>Ejercicio</b> | <b>Segundo<br/>Ejercicio</b> | <b>Tercer<br/>Ejercicio</b> | <b>Cuarto<br/>Ejercicio</b> | <b>Quinto<br/>Ejercicio</b> |
| <b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>   | <b>-\$89,604</b>            | <b>\$13,931</b>              | <b>\$69,889</b>             | <b>\$88,751</b>             | <b>\$127,347</b>            |
| Depreciación de mobiliario y equipo   | \$439,000                   | \$444,650                    | \$474,650                   | \$492,650                   | \$557,650                   |
| depreciación de edificio  | \$295,429                   | \$304,486                    | \$315,629                   | \$347,057                   | \$347,057                   |
| <b>Total de partidas que no<br/>requirieron el uso de recursos</b>  | <b>\$734,429</b>            | <b>\$749,136</b>             | <b>\$790,279</b>            | <b>\$839,707</b>            | <b>\$904,707</b>            |
| <b>Operación</b>  |                             |                              |                             |                             |                             |
| Cambio en capital de trabajo  | -\$18,000                   | -\$18,000                    | -\$18,000                   | -\$18,000                   | -\$18,000                   |
| Impuestos por pagar   | \$0                         | \$0                          | \$134                       | \$39,947                    | \$17,431                    |
| <b>Total operación</b>  | <b>-\$18,000</b>            | <b>-\$18,000</b>             | <b>-\$17,866</b>            | <b>\$21,947</b>             | <b>-\$569</b>               |
| <b>Inversión</b>  |                             |                              |                             |                             |                             |
| Mobiliario y Equipo   | -\$190,000                  | -\$56,500                    | -\$300,000                  | -\$180,000                  | -\$650,000                  |
| Edificio  | -\$340,000                  | -\$317,00                    | -\$390,000                  | -\$1,100,000                | \$0                         |
| <b>Total inversión</b>  | <b>-\$530,000</b>           | <b>-\$373,500</b>            | <b>-\$690,000</b>           | <b>-\$1,280,000</b>         | <b>-\$650,000</b>           |
| <b>Financiamiento</b>   |                             |                              |                             |                             |                             |
| Dividendos  | \$0                         | \$0                          | -\$60,000                   | -\$80,000                   | -\$100,000                  |
| <b>Total financiamiento</b>   | <b>\$0</b>                  | <b>\$0</b>                   | <b>-\$60,000</b>            | <b>-\$80,000</b>            | <b>-\$100,000</b>           |
| <b>Aumento o disminución de efectivo<br/>Efectivo e inversiones temporales al<br/>principio del periodo</b> | <b>\$96,824</b>             | <b>\$371,566</b>             | <b>\$92,302</b>             | <b>-\$409,595</b>           | <b>\$281,485</b>            |
| <b>Efectivo e inversiones temporales al<br/>final del periodo</b>   | <b>\$2,000</b>              | <b>\$98,824</b>              | <b>\$470,391</b>            | <b>\$562,693</b>            | <b>\$153,097</b>            |
|   | <b>\$98,824</b>             | <b>\$470,391</b>             | <b>\$562,693</b>            | <b>\$153,097</b>            | <b>\$434,582</b>            |



De acuerdo con las proyecciones realizadas de los estados financieros podemos observar que las ventas presupuestadas aumentaron el 5% respecto de un año a otro.

|               | <b>Primer ejercicio</b> | <b>Segundo ejercicio</b> | <b>Tercer ejercicio</b> | <b>Cuarto ejercicio</b> | <b>Quinto ejercicio</b> |
|---------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Ventas</b> | \$1,574,861             | \$ 1,770,570             | \$1,951,628             | \$ 2,141,953            | \$2,351,300             |

Gráfica 4.14

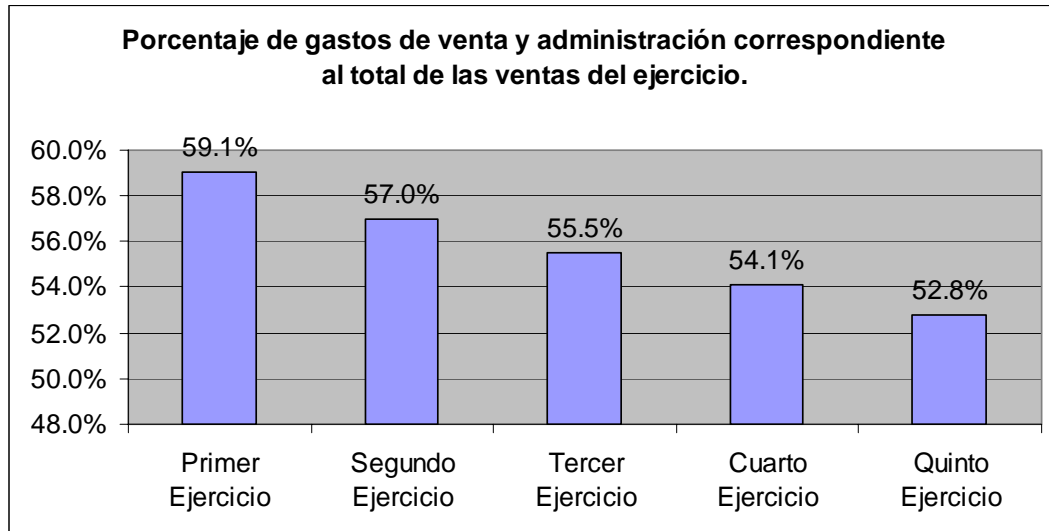




Los gastos de venta y administración respecto a las ventas de cada año disminuyen cada ejercicio. A continuación se muestra la relación del porcentaje que representan los gastos de venta y administración respecto a las ventas totales de su respectivo año.

| <b>Porcentaje de gastos de venta y administración</b> | <b>Primer ejercicio</b> | <b>Segundo ejercicio</b> | <b>Tercero ejercicio</b> | <b>Cuarto ejercicio</b> | <b>Quinto ejercicio</b> |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   | 59.1%                   | 57%                      | 55.5%                    | 54.1%                   | 52.8%                   |

Gráfica 4.15

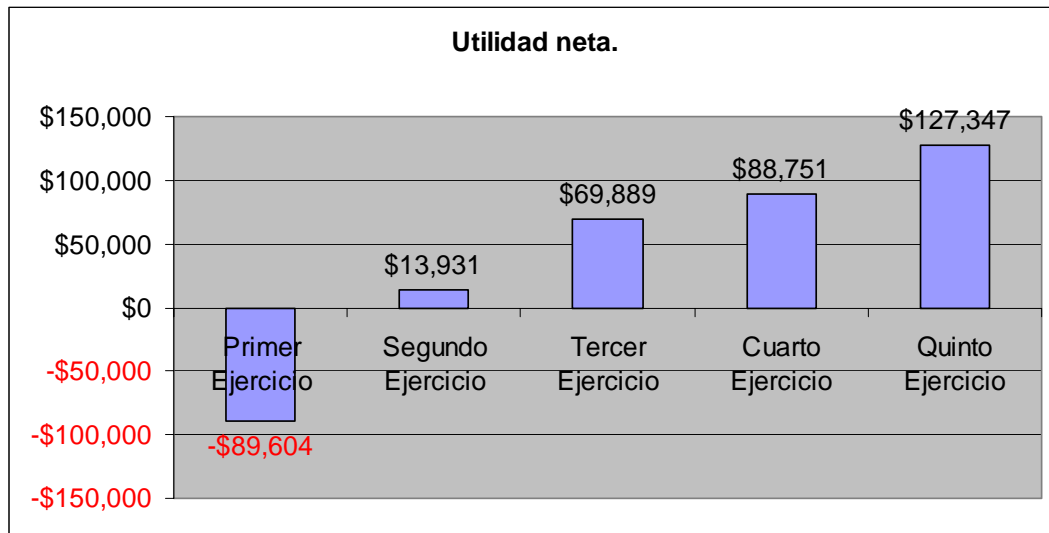




La utilidad va en incremento en cada ejercicio. Este comportamiento es debido al aumento en las ventas (Gráfica 4.13) y a la disminución en los gastos de venta y administración (Gráfica 4.14).

|                      | <b>Primer ejercicio</b> | <b>Segundo ejercicio</b> | <b>Tercer ejercicio</b> | <b>Cuarto ejercicio</b> | <b>Quinto ejercicio</b> |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Utilidad neta</b> | \$ -89,604              | \$13,931                 | \$ 69,889               | \$ 88,751               | \$ 127,347              |

Gráfica 4.16

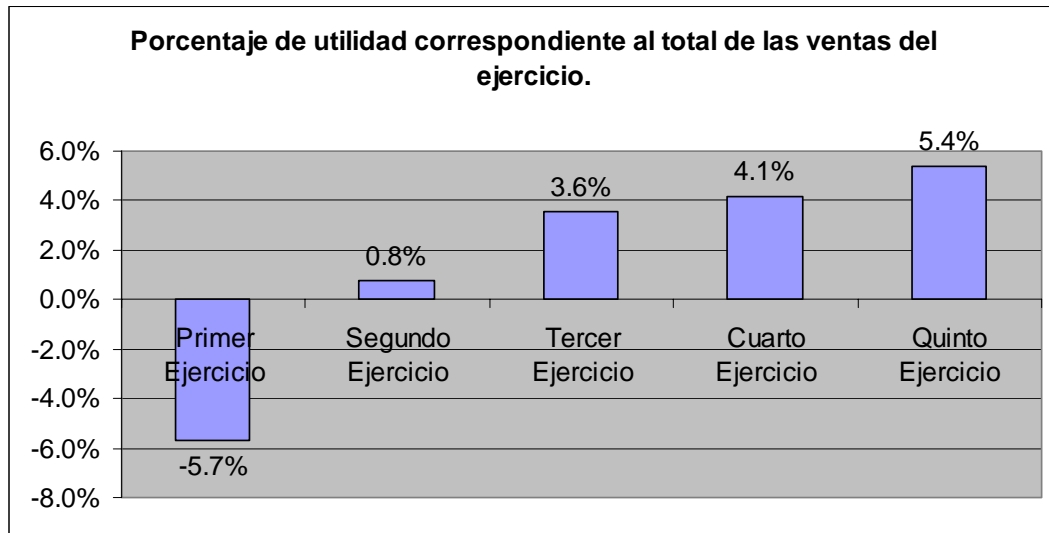




El porcentaje de la utilidad respecto a las ventas totales del ejercicio va en aumento como se observa en la siguiente grafica:

| Porcentaje De Utilidad | Primer ejercicio | Segundo ejercicio | Tercer ejercicio | Cuarto ejercicio | Quinto ejercicio |
|------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
|                        | -5.7%            | 0.8%              | 3.6%             | 4.1%             | 5.4%             |

Gráfica 4.17



Respecto a las graficas 4.13, 4.14, 4.15 y 4.16 se concluye que la situación de la empresa mejora a partir de las proyecciones, hay un aumento en las ventas, una disminución de los gastos con respecto a las ventas y por lo tanto la utilidad aumenta cada año.



#### **4.11. Riesgos**

Existen riesgos tanto internos como externos que el hotel Mar y Tierra debe considerar.

##### ➤ Riesgos Internos

- Recursos Humanos. El riesgo que corre el hotel Mar y Tierra en el aspecto del personal, es la dependencia de este. Por ejemplo en el caso del Temascalero se depende de él ya que, como se mencionaba anteriormente, en la ciudad de Puerto Vallarta son conocidos, por el hotel Mar y Tierra, 3 temascaleros que trabajan exclusivamente en hoteles, por lo que es difícil que tengan tiempo disponible para trabajar en otro lugar. Para contrarrestar este riesgo se debe considerar en la contratación de tiempo completo del temascalero para que trabaje exclusivamente con el hotel.
- Provisión de agua. El hotel Mar y Tierra debe tomar en cuenta la escasez de agua existente en el área de Punta Mita, Nayarit. Se deberá considerar la excavación de un pozo de mayor profundidad que pueda proveer al hotel de mayor cantidad de agua, ya que si aumenta el hospedaje, con el pozo existente es imposible cubrir el agua requerida por los huéspedes.

##### ➤ Riesgos Externos

- Desastres Naturales. El hotel Mar y Tierra debe considerar la posibilidad del ingreso de un huracán a Bahía de Banderas Nayarit, como la entrada del huracán Kena el pasado 25 de octubre de 2002 que destruyó la palapa principal, la estructura de un salón de fiestas en la parte inferior, así como diversos daños a los jardines del hotel.
- Política. La entrada del nuevo sexenio, del presidente de la república mexicana debe ser tomado en cuenta por el hotel Mar y Tierra ya que



traerá cambios en la economía del país. Se estima que el dólar subirá en diciembre de 2006 a 11.00 pesos por dólar y en diciembre de 2007 a 11.50 pesos por dólar,<sup>51</sup> lo cual podría considerarse como un factor positivo para el hotel en el caso del turismo extranjero ya que como se decía en párrafos anteriores el hotel pretende enfocarse a este tipo de clientes, los cuales realizan sus gastos en dólares.

---

<sup>51</sup> Información obtenida en Banamex.com en la sección “Estudios Económicos”