



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas**

**Plan de negocios: Introducción de un nuevo producto
en el sector turístico de la Riviera Maya llamado
"Huarachas".**

**MONOGRAFÍA
Para obtener el grado de
SISTEMAS COMERCIALES**

**Presenta
Yanning Paola Loeza Farah**

**Director de Monografía
M.C María de Jesús Perez Hervert**

Chetumal, Quintana Roo, México, Junio de 2007.

Ø49868

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económicas Administrativas




Monografía elaborada bajo la supervisión del comité de Monografía del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE MONOGRAFÍA

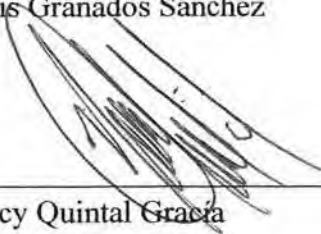
Director:


M.C. María Jesús Pérez Hervert

Asesor :


M.C. José Luis Granados Sánchez

Asesor::


M.C. Nancy Quintal Gracia

Chetumal, Quintana Roo, México, Junio de 2007

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO



ALUMNA:
YANNING PAOLA LOEZA FARAH

PROYECTO:
MONOGRAFÍA: INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL
SECTOR TURÍSTICO DE LA RIVIERA MAYA LLAMADO "HUARACHAS"

CARRERA:
SISTEMAS COMERCIALES

DEDICATORIA

A mis padres:

Por el amor que me brindaron día con día, la paciencia y la sabiduría de guiarme mis pasos hasta el día de hoy. Por extenderme siempre sus brazos y darme todo el apoyo del mundo. Gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas. Los amo.

A mis hermanas:

Gracias por los momentos gratos que pasamos juntas, solo por el simple hecho de estar ahí cuando mas lo necesito hacen que los días sean mas bonitos estando conmigo. Las quiero.

A mi novio:

Gracias por estar conmigo todos estos años y darme tu apoyo y tu amor incondicional. Gracias por haberme tenido la paciencia necesaria y gracias por quererme y valorarme tal y como soy. Te amo.

Portada

Índice

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Resumen Ejecutivo	3
1.2.1 Perfil de la empresa	3
1.2.2 Mercado	5
1.2.3 Desarrollo del producto	6
1.2.4 Estudio Financiero	7
2. Estudio de Mercado	
2.1. Misión	9
2.2. Visión	9
2.3. Objetivos	10
2.4. Análisis del Sector	11
2.5. Conclusión	14
2.6. Análisis de la Industria (FODA)	15
2.7. Descripción del Análisis FODA	16
2.8. Macrolocalización	19
2.9. Microlocalización	19
2.10. Ventaja Competitiva	20
2.11. Análisis de la Demanda	21
2.12. Recopilación de las fuentes primarias	22
2.13. Recopilación de las fuentes secundarias	22
2.14. Obtención de la Muestra	23
2.15. Interpretación de los resultados de las encuestas	24
2.16. Análisis de la competencia	28
2.17. Análisis del proceso de fijación de precios	30
2.18. Diagrama Comercialización	32
2.19. Ingeniería del Proyecto	33
2.20. Flujo de Procesos	36
2.21. Estructura Organizacional	37

2.22. Proceso de Contratación	49
2.23. Sueldos y Salarios	51
2.24. Normas y Leyes a cumplir	52

3. Mercadotecnia

3.1 Promoción, Publicidad y estrategia comercial	54
3.2 Significado de los colores del Logotipo	56

4. Proyecciones

4.1 Proyecciones de Demanda	57
4.2 Proyecciones de Oferta	58
4.3 Estudio Financiero	59
4.4 Presupuesto de Ingresos y Egresos	62

5. Análisis de Sensibilidad

6. Anexos

6.1 Cuadro 1: Inversión Inicial	66
6.2 Cuadro 2: Depreciaciones	66
6.3 Cuadro 3: Sueldos y Salarios	66
6.4 Cuadro 4: Costos de Producción	67
6.5 Cuadro 5: Ventas	67
6.6 Cuadro 6: Amortizaciones del Crédito	68
6.7 Cuadro 7: Flujo de Efectivo	69
6.8 Cuadro 8: Estados de Pro forma	70
6.9 Cuadro 9: TIR VAN	71
6.10 Encuestas	72
6.11 Lista de Hoteles	74

7. Conclusión

8. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto esta basado en el diseño de un plan de negocios para la introducción de un nuevo producto en el sector turístico de la Riviera Maya, contando así con seis apartados.

En el primer apartado habla sobre como surgió la idea de crear el producto de **"Huarachas"** y los atributos que ofrece al turista femenino.

Como segundo apartado se puede encontrar el estudio de mercado que se elaboró, para encontrar las ventajas competitivas que el producto ofrece a los consumidores y el análisis del sector al que se va a introducir **"Huarachas"**; así como también el análisis de la oferta y la demanda del producto. Asimismo hace referencia sobre la mercadotecnia; estrategia comercial y la promoción y publicidad que voy a implementar para introducir el producto de **"Huarachas"** al sector turístico de la Riviera Maya.

En el tercer apartado se hace el análisis de las proyecciones financieras de la oferta y la demanda del producto, al igual que el estudio financiero y los ingresos y egresos de la empresa.

El cuarto apartado hace alusión al análisis de la sensibilidad, dicho análisis es en relación, a que tan sensible es el precio ante un cambio en el mercado, la demanda que tendría el producto **"Huarachas"** en el sector turístico de la Riviera Maya y los costos de la materia prima para la elaboración del producto de las sandalias para playa.

Finalmente se presenta un apartado de conclusiones a la que se llega con la elaboración de este proyecto de la empresa **"Huarachas"** así como un apartado más sobre anexos de las proyecciones financieras de la empresa, así como también, la encuesta que se aplicó a los hoteles de la Riviera Maya y la relación de hoteles que fueron seleccionados para la aplicación de la encuesta.

1.1 ANTECEDENTES

La empresa **"HUARACHAS"** nace a partir de la necesidad de brindar al turista femenino un calzado que además de ser cómodo y usar materias primas de la región, ofrezca al visitante un poco del basto patrimonio natural del estado de Quintana Roo, elaborado y hecho por manos indígenas de la región.

La empresa **"Huarachas"** confecciona calzado cómodo y confortable aplicando las mejores técnicas del mercado para alcanzar un calzado de primera calidad. Además la empresa ofrece al turista femenino un calzado artesanal y una alternativa más de calzado.

El turista hoy en día como todos sabemos anda en busca de experiencias y novedades nuevas cada vez que visita nuevos destinos turísticos, y que mejor el producto que la empresa **"Huarachas"** ha diseñado.

El turismo extranjero se ha incrementado en el estado de Quintana Roo en esta última década, de tal manera que el sector hotelero se ha visto beneficiado con este incremento del turismo, surgiendo así la necesidad de crear la empresa **"Huarachas"** que confecciona calzado para atender exclusivamente a este sector de turismo extranjero.

A partir de la diversificación que ha venido teniendo estos hoteles hacia la captación de los turistas de alto poder adquisitivo y el enfoque para brindar experiencias, surge la empresa **"HUARACHAS"**.

Las sandalias para playa elaborado por la empresa **"HUARACHAS"** es un producto único y joven en búsqueda de la consolidación y el éxito en el sector turístico.

1.2 RESUMEN EJECUTIVO

1.2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y DIRECCION

La empresa "Huarachas" se encuentra establecida en la calle Milán Núm. 393, entre las calles Laguna Bacalar y Venecia; en la colonia Benito Juárez.

TIPO DE EMPRESA:

La empresa "Huarachas" es una micro empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado para el turismo femenino que visita nuestro estado de Quintana Roo.

CONCEPTO DE NEGOCIO

La empresa "Huarachas" se dedica a la producción de calzado femenino hecho a mano por artesanos de la región para su venta al mayoreo en los hoteles de cinco estrellas y gran turismo del estado de Quintana Roo.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a consentir al turista, mediante la suma de esfuerzos con artesanos regionales; con el fin de brindar una experiencia única que solo se vive al usar nuestro producto.

VISIÓN

Llegar a ser una empresa bien posicionada a nivel internacional, que dé a conocer un producto regional que muestre las riquezas de nuestro estado.

OBJETIVOS

- ▶ Dar a conocer nuestro producto en los diferentes destinos turísticos de Quintana Roo.
- ▶ Contar con la certificación para la sustentabilidad del turismo.
- ▶ Aumentar el nivel de calidad en la producción y el servicio en un 30% anual.

VENTAJA COMPETITIVA

La principal ventaja competitiva de **"HUARACHAS"** es la innovación y calidad de sus diseños, además que es un producto pintado por manos artesanales. Ofrece una comodidad a quien lo usa, así mismo da a conocer el estado a través de sus imágenes e información contenida en su empaque. **"HUARACHAS"** tiene una gran ventaja no solo en sus diseños y modelos sino también en su empaque el cual es fabricado por una planta llamada típicamente "Despeinada" (*Beaucarnea Pliabilis*, nombre científico) (Tsipil, en Maya), misma que brinda al cliente la oportunidad de ser usada como cava o bolsa rustica, dando al cliente un plus al adquirir dos productos en una sola compra. **"HUARACHAS"** contará con un certificado de origen el cual avalará que los materiales son exclusivos de la región y que es hecho por manos indígenas ofreciendo así al cliente la garantía de comprar un producto 100% regional.

ANALISIS FODA

Amenazas externas:

- ▶ Los fenómenos climatológicos (huracanes, lluvias, etc.)
- ▶ Desarrollo de productos sustitutos a bajos precios.

Oportunidades Externas:

- ▶ Incremento de programas de financiamiento por parte del gobierno estatal y federal.
- ▶ Crecimiento en la afluencia turística a la Riviera Maya.
- ▶ Crecimiento en número de hoteles en el estado.

Fortalezas Internas:

- ▶ Producto innovador y da calidad.
- ▶ Certificado de origen del producto.

Debilidades internas:

- ▶ Tramites de gobierno
- ▶ No se cuenta con alianzas estratégicas con los hoteles de la región.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

El organigrama esta compuesto por pocos elementos de personal ya que como somos una empresa que esta empezando, no podemos contratar a mucho personal, por lo tanto nuestra estructura organizacional es el siguiente:

Contamos con un gerente el cual verifica el desempeño de los integrantes del equipo, realizar convenio con los clientes, proveedores de alimentos, así como encontrar nuevas oportunidades de desarrollo mediante programas de gobierno y actualizaciones. Eventualmente ayuda al encargado de operaciones de mantenimiento. El contador es el encargado de llevar al corriente toda la contabilidad y pagos de la empresa. En el área de corte y confección contamos con un zapatero el cual es una persona importante para esta empresa, ya que tendrá contacto directo con el gerente general y es el encargado de realizar las huarachas. En el área de decoración contamos con un pintor, el cual es una pieza clave en la realización de nuestro producto; es la persona encargada de plasmar las imágenes y diseños ya seleccionados para las "Huarachas". Esta persona esta subordinada con el gerente general, ya que cualquier cambio o trabajo él es el encargado de avisarle y el pintor de sacar el trabajo. Por último en el área de transporte tenemos a un chofer el cual es el que se encarga de llevar el producto a los diferentes destinos del estado de Quintana Roo.

1.2.2. MERCADO

NATURALEZA DEL PRODUCTO

Nuestra empresa ofrece al cliente un producto que es la innovación en el calzado y calidad de sus diseños, además que es un producto pintado por manos artesanales. También ofrece una comodidad a quien lo usa, así mismo da a conocer el estado a través de sus imágenes e información contenida en su empaque. "Huarachas" tiene una gran ventaja no solo en sus diseños y modelos sino también en su empaque.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Nuestras estrategias estarán basadas en la diferenciación de producto, los cuales podemos mencionar las siguientes:

- a) Se hará publicidad directa a los hoteles.

- b) Se participará con stands en eventos especiales.
- c) Se realizarán proyecciones a los clientes (gerentes de hoteles).
- d) Página web (www.huarachas.com).
- e) Aparador exclusivo en las tiendas de souvenirs.

PROMOCION Y PUBLICIDAD

1. Publicidad Directa: por medio de vendedores altamente capacitados en negociación y ventas, los cuales demostraran los beneficios que **"HUARACHAS"** otorga; estos llevaran el producto al cliente para que lo conozca, y dará a conocer los beneficios que éstas le darían al hotel.
2. En las convenciones de turismo tanto a nivel nacional como internacional, se participará con stands para dar una demostración de la calidad de **"HUARACHAS"**, resaltando el tipo de material utilizado, que es un producto hecho por artesanos de la región, los cuales decoran éstas con cinco diferentes paisajes de la región.
3. El vendedor llegará con el cliente potencial (Hotel) y hará su presentación con ayuda de unas proyecciones mostrando las oportunidades y fortalezas que le pueden brindar **"HUARACHAS"** al hotel, así como los beneficios que le traería al tenerlas en sus tiendas de souvenirs.
4. Se contará con una página en Internet, ya que se ha vuelto una tecnología verdaderamente revolucionaria.
5. En la tienda de souvenirs, se contará con un aparador exclusivo para **"HUARACHAS"**, para que se expongan las características, los beneficios, y la calidad del producto, el material y los modelos existentes y que son pintados a mano por artesanos de la región, sobresaliendo así de los demás productos. Con esta estrategia lo que buscamos es posicionar nuestro producto.

1.2.3. DESARROLLO DEL PRODUCTO

ASPECTOS TÉCNICOS

Este producto contará con paisajes originales de la región; mismo que se encuentran en la parte superior, los cuales varían ya que van desde paisajes de la región, animales y ruinas arqueológicas. La base superior que cubre el

empeine del pie será de manta cruda ya que es un material fresco y adecuado para representar el clima del estado de Quintana Roo.

EMPAQUE

El empaque de "Huarachas" es fabricado por una planta llamada típicamente "Despeinada" (Beaucarnea Pliabilis, nombre científico) (Tsipil, en maya), misma que brinda al cliente la oportunidad de ser usada como cava o bolsa rústica, creando así una ventaja ante otros productos y en el cliente un plus de adquirir productos en una sola compra.

PROVEEDORES DE LOS INSUMOS

Los proveedores son OFFICE DEEPOT, hablando del mobiliario y equipo de oficina, la maquinaria y equipo principal de "Huarachas" requerido por la empresa, es de: Distribuidora MASER, S.A de C.V; originaria de Estados Unidos, la cual cuanta con oficinas en León, Guanajuato; en Guadalajara, Jalisco y en México, D. F.

1.2.4 ESTUDIO FINANCIERO

INVERSIÓN INICIAL

Inversión Inicial	
Bancos	90,426.76
Edificio	250,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	77,740.50
Equipo de Transporte	270,000.00
Maquinaria	50,000.00
Depósitos en Garantía	135.00
Gastos de Instalación	5,358.97
Propaganda y Publicidad	20,000.00
Primas de Seguro	3,946.86
Pago de derechos para apertura	1,870.00
Total	769,478.09

El estudio financiero de la empresa "Huarachas" nos permite conocer y cuantificar el capital necesario para la creación, instalación y su puesta en marcha, hasta la distribución y venta de los bienes que se van a producir, en este caso específico, la realización de las huarachas. El monto de la inversión total a realizar en la empresa "Huarachas", asciende a \$769,478.09 M.N.

FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación podemos ver los flujos de efectivo de los años del 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y del 2012, como se puede ver, el crecimiento que tiene la empresa año tras año es notorio:

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flujo de efectivo final	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27	639,315.99

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

*Estado de resultados proyectado:

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad Neta	-72,176.39	-23,037.74	361.30	21,644.58	50,290.10	78,189.02

*Balance general proyectado:

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital mas pasivo	697,301.70	650,317.11	649,955.80	671,600.38	721,890.49	788,776.16

INDICADORES DE RENTABILIDAD

De acuerdo a la evaluación de los flujos de efectivo, consideramos una tasa de descuento del 8%. El Valor Agregado Neto (VAN) del proyecto es de \$327,610.88. La tasa Interna de Rendimiento (TIR) es del 25%.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a consentir al turista, mediante la suma de esfuerzos con artesanos regionales; con el fin de brindar una experiencia única que solo se vive al usar nuestro producto.

Queremos llegar a consolidarnos en el ramo hotelero tanto nacional como internacional, como un producto que brinde la satisfacción total del cliente. Teniendo como ventaja el ser un producto único que demuestra las bellezas y la cultura de nuestro Estado.

2.2 VISIÓN:

Llegar a ser una empresa bien posicionada a nivel internacional, que dé a conocer un producto regional que muestre las riquezas de nuestro estado.

2.3 OBJETIVOS

A Corto Plazo:

- Crear al menos 5 diseños diferentes del producto en los primeros 6 meses.
- Integrar 3 artesanos más en el proceso de producción en los primeros seis meses.
- Dar a conocer nuestro producto en los diferentes destinos turísticos de Quintana Roo de gran turismo y 5 estrellas.
- Contar con maquinaria para mejorar la producción del calzado.
- Contar con la certificación para la sustentabilidad del turismo.

A Mediano Plazo:

- Lograr el 25% de crecimiento en las ganancias para el próximo año.
- Adquirir nuevos productos de alto nivel tecnológico que ayuden a la agilidad de la producción del producto en un plazo no mayor de un año.
- Mejorar el acondicionamiento del taller de producción en un año.
- Posicionarnos en el nicho de mercado de producción del calzado en un plazo no mayor de un año.
- Vender a menudeo en zonas estratégicas del estado de Quintana Roo.

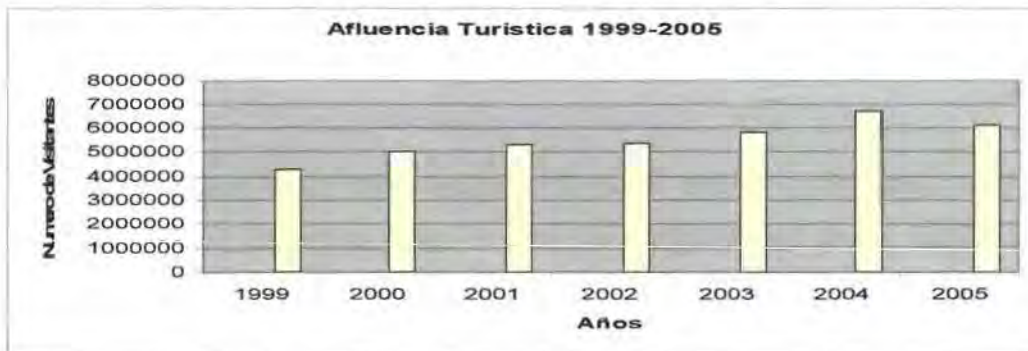
A Largo Plazo:

- Ser una empresa reconocida por la industria hotelera en año y medio
- Aumentar el nivel de calidad en la producción y el servicio en un 30% anual
- Lograr acuerdos con al menos 3 cadenas de hoteles en 2 años
- Establecer 5 puntos de ventas en las principales plazas comerciales de la zona norte en 4 años.
- Agrandar nuestro establecimiento en aproximadamente tres años.

2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, nuestra empresa se encuentra concentrada en el sector Turístico. Debido a que nuestro mercado meta está representado por el sector turístico, resulta indispensable realizar un análisis de dicho sector. Con base en información recabada en la Secretaria de Turismo (SEDETUR), durante el periodo comprendido de 1999 a 2005; la afluencia de turistas al Estado fue en promedio de 5, 513,570; siendo el año de 2004 el de mayor número con 6, 726,940 visitantes, lo que nos muestra que nuestro estado, con el paso del tiempo ha aumentado el número de visitantes a los diferentes destinos turísticos del estado. Ver gráfica 1.

Gráfica 1.- Afluencia Turística en el Estado de Quintana Roo.



Elaboración propia con datos de la Secretaria de Turismo del Estado.

En cuánto al crecimiento del sector, este ha sido constante a excepción del año 2005, esto debido al impacto del huracán "Wilma". Por lo que respecta al periodo de estudio, el crecimiento promedio fue del 7%. Ver gráfica 2.

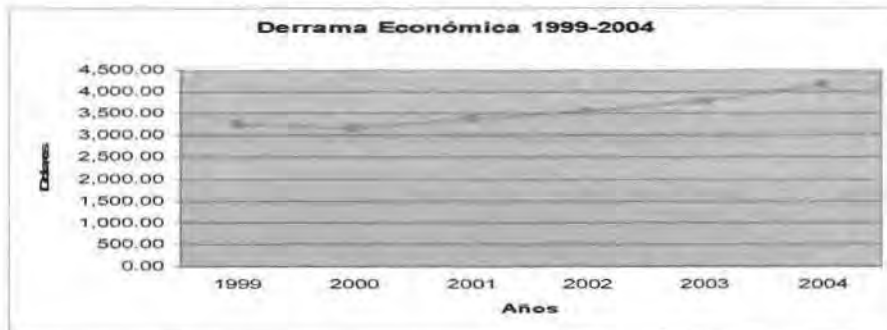
Gráfica 2.- Tasa de Crecimiento del Sector.



Elaboración propia con datos de la Secretaria de Turismo del Estado.

El crecimiento del sector se ha traducido en un aumento en la derrama económica para el Estado. Dicha derrama alcanzó su máximo en el año 2004 con una cantidad de \$4,158.37. Como podemos darnos cuenta la derrama económica ha sido diferente años tras años, cada año va en aumento. Ver gráfica 3.

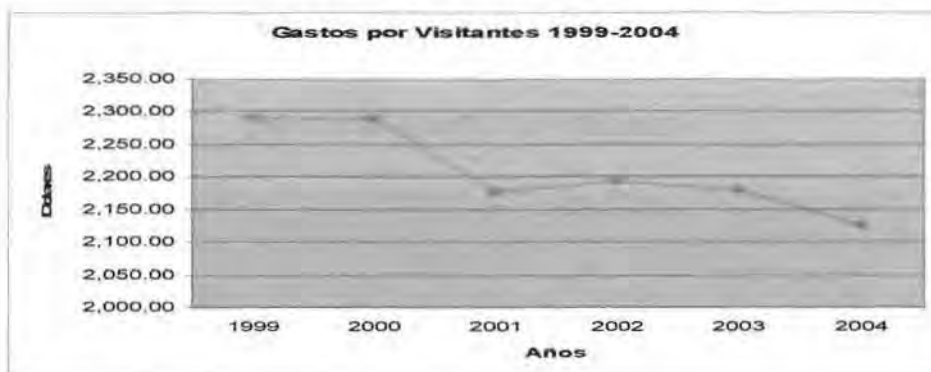
Gráfica 3.- Derrama Económica del Turismo.



Elaboración propia con datos de la Secretaria de Turismo del Estado.

Cabe mencionar que la derrama económica es el resultado del gasto agregado de cada uno de los visitantes. Para el periodo comprendido entre 1999 y 2004, este indicador fue en promedio de \$2,208.53. Sin embargo en los últimos tres años los turistas gastan menos, esto se debe a la falta de valor agregado a los productos turístico, ya que las tendencias en este sector están cambiando. Ver gráfico 4.

Gráfica 4.- Gasto por Visitante



Elaboración propia con datos de la Secretaria de Turismo del Estado.

Una vez analizado el sector turístico, procederemos a identificar a cada uno de nuestros consumidores potenciales. En cuanto a la oferta hotelera, la categoría de hoteles más explotada es la de tres estrellas, seguido de las cinco estrellas. Cabe aclarar que existe un gran número de hoteles que no tienen clasificación debido a que no están registrados ante la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado. Ver gráfica 5.

Gráfica 5.- Número de Hoteles en el Estado.



Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo del Estado.

La oferta turística se encuentra distribuida en todos los municipios del Estado, siendo el municipio de Solidaridad el de mayor concentración con 394 establecimientos, seguido del municipio de Benito Juárez con 164 y Othón P. Blanco con 80. Ver gráfica 6.

Gráfica 6.- Número de Hoteles en el Estado por Municipio.



Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo del Estado.

2.5 CONCLUSIÓN

La realización de este análisis nos permite concluir que el sector turístico ha estado teniendo un crecimiento hasta el año de 2004, y que si no hubiese sido por el fenómeno natural "Wilma", hubiera seguido esa tendencia.

Es importante mencionar que actualmente el sector turístico se ha recuperado en lo que se refiere a la infraestructura, reflejando esto en la estabilidad económica, pero en lo que es la demanda de los visitantes ha estado mermado.

Finalmente se espera que en la próxima temporada vacacional, el sector turístico este recuperado satisfactoriamente y reciba de nueva cuenta las inversiones y los visitantes que antes llegaban.

Por lo que llegamos a la conclusión que en la próxima temporada alta, la demanda de los turistas tengan expectativas buenas, pudiendo así introducir nuestro producto en el sector turístico.

2.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (FODA)

Ya analizado nuestro sector y conociendo el desarrollo que este ha presentado los últimos años así como sus características más sobresalientes, es importante determinar un análisis que nos muestre la situación de la empresa en el sector y en su estructura interna, por lo cual se continuará a identificar las oportunidades y amenazas externas que la empresa debe aprovechar o evitar y las fortalezas y debilidades internas en las que la empresa pudiera apoyarse y trabajar.

AMENAZAS EXTERNAS:

- Desarrollo de productos similares a los nuestros.
- Los fenómenos climatológicos (huracanes, lluvias, etc.).
- La forma de pago que utilizan los hoteles.
- Aumento de competidores en el sector.
- Desarrollo de productos sustitutos a bajos precios.

OPORTUNIDADES EXTERNAS:

- Incremento de programas de financiamiento por parte del gobierno estatal y federal.
- Crecimiento en la afluencia turística de la Riviera Maya.
- Innovación de técnicas y herramientas de producción.
- Crecimiento en número de hoteles en el estado.
- Tendencia de los turistas extranjeros a comprar artesanías.

FORTALEZAS INTERNAS:

- Producto innovador y de calidad.
- Se cuenta con el personal especializado para la producción fabricación del producto (artesanías).

- Se cuenta con la maquinaria y equipo adecuado.
- Certificado de Origen del Producto

DEBILIDADES INTERNAS:

- Falta personal capacidad para la manufactura.
- Tramites de gobierno.
- No se cuenta con alianzas estratégicas con los hoteles de la Región.
- Falta de equipo de transporte.
- Pocos proveedores regionales en el sector.
- Falta de experiencia de la gerencia en le sector.

2.7 DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Las principales Amenazas que presenta la empresa son:

- Desarrollo de productos similares a los nuestros, ya que corremos es riesgo que nuestros competidores identifiquen las ventajas del producto y las implementen en los suyos.
- Los fenómenos climatológicos (huracanes, lluvias, etc.), Debido a los fenómenos naturales afectarían de gran manera tanto a la infraestructura y ventas en la empresa.
- La forma de pago que utilizan los hoteles, el periodo de compra a crédito utilizado por algunos hoteles hasta de 60 días, puede afectar nuestra estabilidad económica, o reducir nuestro número de clientes.
- Aumento de competidores en le sector, debido al incremento de proveedores del calzado turístico, se ha ampliado cada vez más

teniendo que competir con proveedores estatales, nacionales e incluso internacionales.

- Desarrollo de productos a precios bajos, debido a la entrada de proveedores internacionales provenientes principalmente de China, los cuales manejan unos costos bajos, hacen difícil competir con ellos en precios y nos hace reducir nuestra cartera de clientes, aun cuando su calidad este muy por de bajo de la nuestra. Además de la aparición de sandalias que pudieran sustituir nuestro producto.

A pesar de esto, existen también Oportunidades que la empresa puede aprovechar:

- Incremento de programas de financiamiento por parte del gobierno estatal y federal, debido a la nueva política de Gobierno en apoyar a PYMES, ofrecen varios programas de financiamiento a nivel Estatal y Federa, que pueden ser aprovechados por la empresa.
- Crecimiento en la afluencia turística de la Riviera Maya, las nuevas inversiones en el sector hotelero, están captando turistas de alto poder adquisitivo, lo que se vería reflejado en el incremento de ventas de nuestro producto.
- Incremento de técnicas y herramientas de producción, con el surgimiento de estas, hacen más rápida, eficiente y de calidad la producción del producto.
- Incremento de número de hoteles en el estado, se están creando hoteles de gran turismo y de 5 estrellas, son un importante mercado para el producto.
- Tendencia de los turistas extranjeros a comprar artesanías. Actualmente durante las temporadas altas los visitantes extranjeros dejan una

derrama económica importante comprando souvenirs y artesanías en el destino turístico que visitan.

La empresa se distingue por:

- Producto innovador y de calidad. "Huarachas" es un producto innovador en el segmento de mercado al que se dirige y con alta calidad.
- Se cuenta con el personal especializado para la producción fabricación del producto (artesanías). La fabricación de este producto genera empleos a artesanos en el sector indígena además son personas aptas para trabajar en este sector.
- Equipo adecuado de producción, el cual permite que "Huarachas" se producida con las mejores maquinarias y artesanos garantizando la calidad del producto.
- Certificado de Origen del Producto. Con este sello garantizará que Huarachas es hecho de forma artesanal por manos indígenas y con insumos exclusivos de la región, dándole al consumidor un valor agregado en su compra.

La empresa posee dolencias entre las que destacan:

- Trámites de gobierno. Debido a las dificultades que originan la realización de estos, el gasto de tiempo, dinero.
- Medio de transporte insuficiente en la empresa, ya que hasta el momento solo contamos con una Eurovan Diesel.
- Pocos proveedores regionales en el sector, ya que la mayoría de los hoteles cuenta con proveedores nacionales e internacionales.

2.8 MACROLOCALIZACIÓN

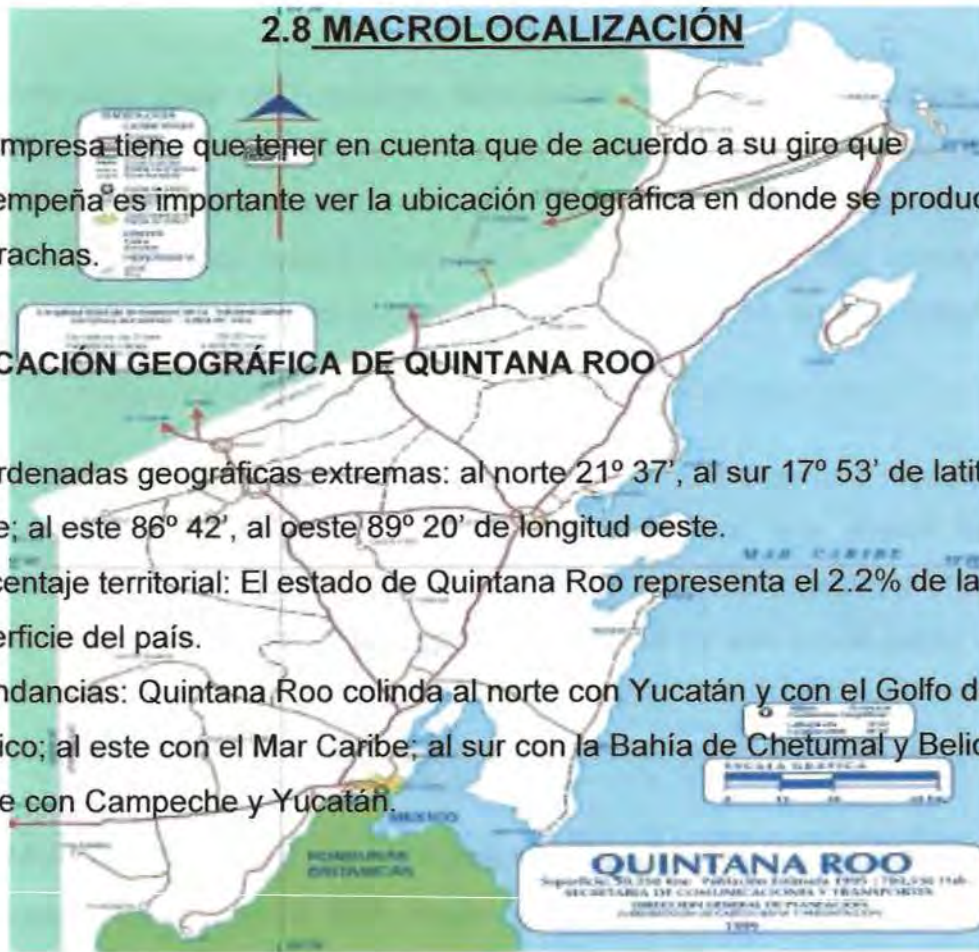
La empresa tiene que tener en cuenta que de acuerdo a su giro que desempeña es importante ver la ubicación geográfica en donde se producirá Huarachas.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE QUINTANA ROO

Coordenadas geográficas extremas: al norte 21° 37', al sur 17° 53' de latitud norte; al este 86° 42', al oeste 89° 20' de longitud oeste.

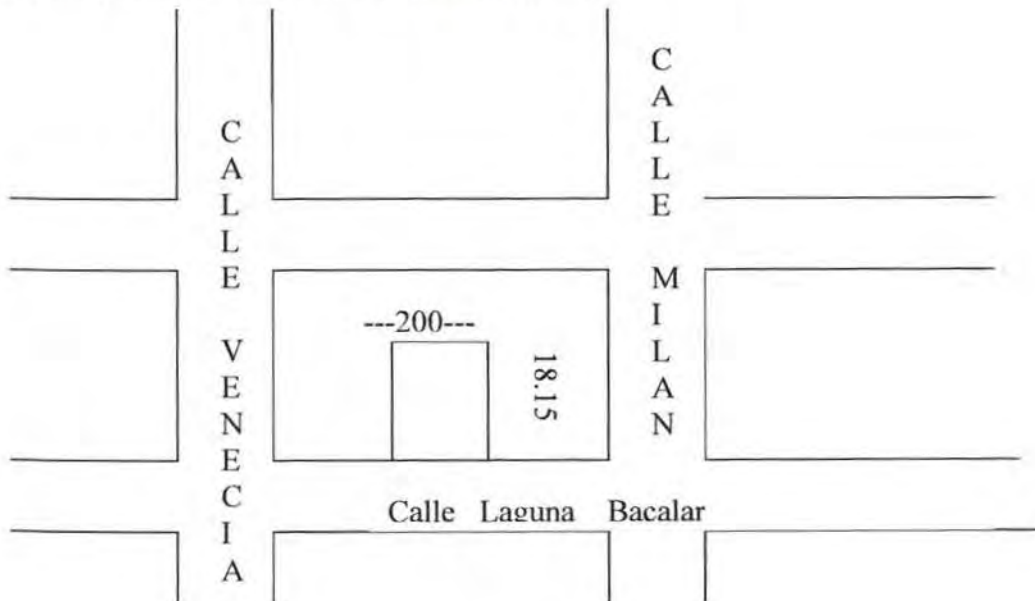
Porcentaje territorial: El estado de Quintana Roo representa el 2.2% de la superficie del país.

Colindancias: Quintana Roo colinda al norte con Yucatán y con el Golfo de México; al este con el Mar Caribe; al sur con la Bahía de Chetumal y Belice; al oeste con Campeche y Yucatán.



2.9 MICROLOCALIZACIÓN

Ubicación exacta del local de "Huarachas":



2.10 VENTAJA COMPETITIVA

Después de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del producto, podemos establecer que la principal ventaja competitiva de **"HUARACHAS"** es la innovación y calidad de sus diseños, además que es un producto pintado por manos artesanales. También ofrece una comodidad a quien lo usa, así mismo da a conocer el estado a través de sus imágenes e información contenida en su empaque.

"HUARACHAS" tiene una gran ventaja no solo en sus diseños y modelos sino también en su empaque el cual es fabricado por una planta llamada típicamente "Despeinada" (*Beaucarnea Pliabilis*, nombre científico) (Tsipil, en Maya), misma que brinda al cliente la oportunidad de ser usada como cava o bolsa rustica, creando así en **"HUARACHAS"** una ventaja ante otros productos y en el cliente un plus de adquirir productos en una sola compra.

"HUARACHAS" contará con un certificado de origen el cual avalará que los materiales son exclusivos de la región y que es hecho por manos indígenas ofreciendo así al cliente la garantía de comprar un producto 100% regional.

2.11 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Partiendo del porcentaje de ventas del calzado (10%) y artesanías (25%) en las tiendas de Souvenir y del periodo de compra (15 días) de los hoteles a los proveedores, podemos decir, que el consumo de **“HUARACHAS”** está dentro de los dos productos más vendidos (35% de las ventas), lo cual, nos generaría por el periodo de compra antes mencionado, una favorable rotación de inventarios hasta de 100 pares al mes por Hotel.

El precio estimado de **“HUARACHAS”** (\$150) fue aceptado satisfactoriamente por 66 % de los hoteles (38% a un precio entre \$161 a \$181, y 28% a un precio entre \$101 a \$180) siendo este resultado un punto más a favor del producto.

El hecho que los hoteles cuenten con un 25% de proveedores Estatales, nos da la oportunidad de una mayor participación en el mercado, además podríamos disminuir los costos de transportación, impuestos y peaje, debido a la cercanía de la empresa con los clientes, ofreciéndoles así productos competitivos en calidad y tiempo de entrega.

2.12 RECOPIACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS










Nuestras fuentes Primarias de información son las que nos proporcionaron información de primera mano como son: la Secretaria de Turismo del Estado, agencias de viajes e INEGI.

De la lista de 51 hoteles (de Gran Turismo y 5 estrellas) de la rivera maya, seleccionamos 21 debido a su gran prestigio, demanda y antigüedad en el destino turístico de la Riviera maya.

2.13 RECOPIACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias de información fue por vía Internet, las cuales se muestran enseguida:

- 1.- La Secretaría de Turismo del estado
- 2.- Las agencias de viaje
- 3.- INEGI
- 4.- Internet, las cuales se muestran a continuación:

-  <http://quintanaroo.turista.com.mx/hoteles-riviera+maya-9.html>
-  http://hoteles.com.mx/quintana_roo/rivieramaya/
-  <http://www.zonaturistica.com/quintana-roo/riviera-maya/>
-  http://www.bestday.com.mx/Riviera_Maya/Hoteles/
-  <http://www.cancunalltours.com/cancunhotelsonline/hotelesderivieramaya.htm>
-  <http://www.cancuntravel.com/esp/iriviera.asp>
-  http://www.cancun-online.com/Riviera_Maya/Hoteles/
-  <http://www.rivieramaya.caribemexicano.com/hoteles/index.htm>
-  http://www.mexicancaribbean.com/Spanish/Hotels/Riviera_Maya/

2.14 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

A través de la Secretaria de Turismo del Estado y las Agencias de Viajes vía Internet, pudimos obtener una lista de 51 Hoteles de mayor prestigio en la Riviera Maya (Gran Turismo y Cinco Estrellas), en las cuales seleccionamos una lista de 21 Hoteles para la obtención de la muestra, debido a su Prestigio, Demanda y Antigüedad en el destino turístico.

Para la aplicación de la muestra, se tuvieron que contactar vía telefónica a los hoteles seleccionados, comunicándonos con el responsable del Hotel o con el de la tienda de Souvenirs. La duración de la encuesta aplicada tuvo una duración aproximada de 10 minutos por cada una.

CÁLCULO DEL CONSUMO DE HUARACHAS A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Partiendo del porcentaje de ventas del calzado (24%) en las tiendas de Souvenir y del periodo de compra (30 días) de los hoteles a los proveedores, podemos decir que el consumo de **"HUARACHAS"** está dentro de los tres productos más vendidos, lo cual, nos generaría por el periodo de compra antes mencionado, una favorable rotación de inventarios hasta de 150 pares al mes por Hotel.

2.15 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Con el fin de conocer la demanda de nuestro producto "HUARACHAS", se aplicaron encuestas vía Internet y telefónica a 21 de 51 Hoteles de la Riviera Maya, los cuales fueron seleccionados por su gran prestigio, ubicación y categoría de cinco estrellas, de donde fueron arrojados los siguientes resultados:

En base a la primera pregunta de la encuesta aplicada; obtuvimos que el 76.19% (16 Hoteles) de los Hoteles cuentan con Tiendas de Souveniers en su interior, de los cuales, un 42.85% (9 Hoteles) de ellos estarían dispuestos a adquirir este producto para su comercialización.

Del total del nivel de ventas obtenidas de los diversos productos mencionados en las tiendas de souvenirs, el calzado alcanzo el 10% de efectividad, sin embargo por las características del producto, es importante también tomar en cuenta el nivel de ventas de las artesanías (25%). (Ver Gráfica 7).

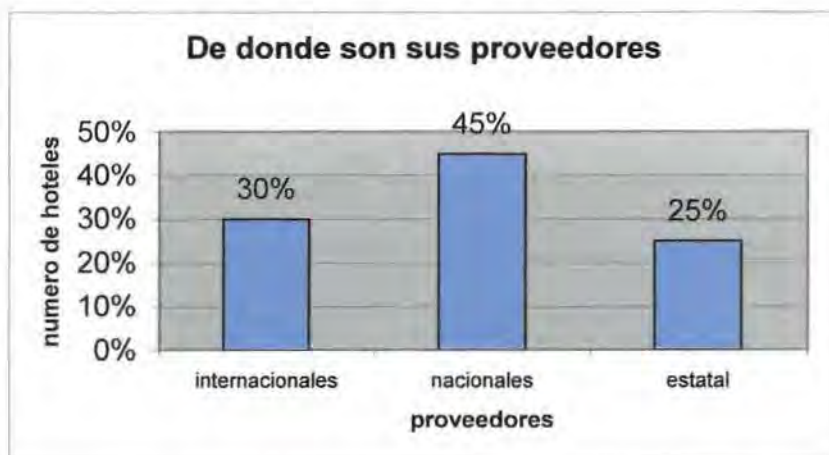
Gráfica 7: Venta de Productos.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

Pudimos constatar que la mayoría de los hoteles cuentan con proveedores Nacionales e Internacionales, sin embargo, los Estatales generan cierta competitividad; ya que estos representan el 25% del total de los proveedores. (Ver Gráfica 8).

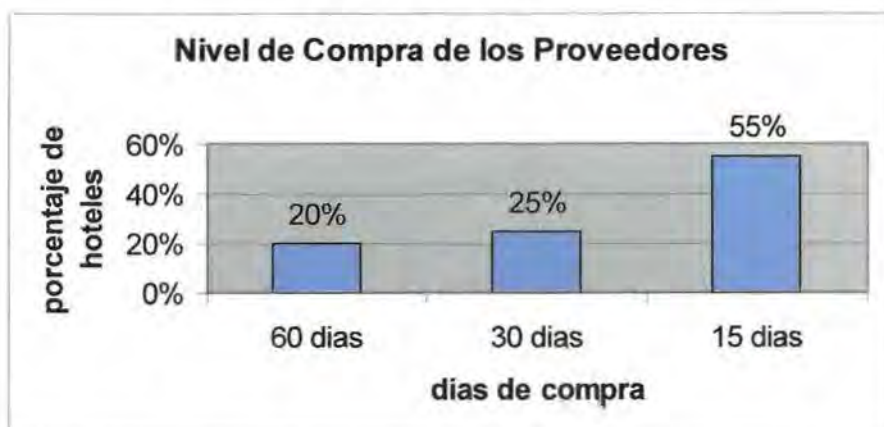
Gráfica 8: Proveedores.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

La mayoría de los Hoteles compran en un periodo 15 días, lo cual resulta favorable para nuestra empresa, porque tendríamos una rotación rápida y efectiva de nuestros inventarios. (Ver Gráfica 9).

Gráfica 9: Compras.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

De manera favorable para nosotros, el 38% (8 Hoteles) de los Hoteles estarían dispuestos a pagar de \$181 a \$260 pesos por un producto con nuestras características, lo cual nos beneficia, ya que el precio de "HUARACHAS" al mayoreo es de \$150 pesos, quedando por de bajo del margen más escogido por los Hoteles. (Ver Gráfica 10).

Gráfica 10: Precio de Compra.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

El 65% de los Hoteles abastecen su almacén de calzado aproximadamente con 100 pares al mes, generándonos una demanda favorable, la cual somos capaces de satisfacer oportunamente. (Ver Gráfica 11).

Gráfica 11: Cantidad de compra a proveedores.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

A pesar de ser una empresa nueva en el mercado, contamos con una considerable estabilidad financiera que nos permite soportar la venta a crédito con pagos a 30 días, siendo esto la forma de pago más utilizada por los Hoteles. (Ver Gráfica 12).

Gráfica 12: Forma de Pago.



Elaboración propia de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

2.16 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Del mismo modo el cuestionario revela los diversos proveedores con los que cuentan los hoteles a nivel nacional (45%) e internacional (30%) (Ver Gráfica 2) entre los cuales HUARACHAS identificó a 3 competidores significativos para la empresa, mismos que se analizarán a continuación:

HAVAIANAS

Las sandalias Havaianas se pueden encontrar en los cinco continentes. La fábrica que se encuentra en Campina Grande, se fabrican cinco pares de sandalias por segundo lo que da 105 millones de pares al año. Uno de cada tres brasileños, compran un par de Havaianas al año.

Ventaja: Esto hace que esta empresa brasileña sea la competencia más fuerte que tengamos debido a su antigüedad (casi 100 años) en este negocio y sobre todo el posicionamiento que tiene, ya que sus sandalias aparecen en pasarelas de modas playeras.

Por otro lado es una empresa que aunque maneja una gran cantidad de modelos de productos (16 modelos) y abarca una cantidad bastante de mercado desde los bebés hasta los más grandes con sus sandalias playeras.

Aunque el estilo de las Havaianas es el clásico, es decir de pata de gallo, es la competencia directa más fuerte que tenemos

NISUN

Esta empresa China tiene más de 20 años exportando su gran catálogo de sandalias a todo el mundo, además se enfocan a mujeres, hombres y niños.

Su ventaja competitiva de esta empresa es en el precio bajo que manejan y su eficaz proceso de exportación que tienen.

VERA

Ésta empresa peruana tiene reconocimiento mundial en exportación de calzado. Su garantía es que siempre el calzado llegará en tiempo y forma.

La desventaja es que en este momento se está diversificando perdiendo un poco de competitividad en el segmento del calzado.

La ventaja es que no está especializada en el calzado playero o turístico.

2.17 ANÁLISIS DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Conociendo previamente la demanda y oferta de nuestro producto y mercado así como sus características y tomando en cuenta la valorización de los insumos (Cuadro 1), de la mano de obra (Cuadro 2) y del costo de producción (Cuadro 3) para la realización de HUARACHAS, podemos determinar que el precio del producto es de \$58.77. Pero debido a la fuerte competencia a nivel global acerca de este producto se ofrecerá al cliente al mayoreo a un costo de \$150.00 lo cual es aceptable en ganancias tanto para nosotros como a él, ya que los resultados de las encuestas aplicadas nos arrojó que el cliente aumentaría el producto al 100% para su venta en su tienda de Souvenirs.

La producción óptima de "HUARACHAS" es de 170 pares al día y al mes es de \$4080.00

En base a lo especial de nuestro producto, hemos considerado que nuestros competidores más cercanos son las sandalias de "pata de gallo", el cual maneja un precio entre los \$120.00 y \$180.00 dependiendo del modelo.

El calzado de origen chino, el cual tiene un precio entre \$120.00 y \$160.00 variando también según el modelo y la calidad, ya que estos tienen adornos de chaquira y lentejuela.

Para la producción de cada Huaracha se necesitará:

Cuadro 1.- Insumos Generales

INSUMOS	VALOR DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO ANUAL UNITARIO	TOTAL
Agua Potable	M3	20	\$6.34	\$126.8
Energía	Kw	2600	\$1.942	\$5049.02
Teléfono	Llamada	100	\$1.256	\$183.15
Total				\$5358.97

Cuadro2.- Mano de Obra (Nómina)

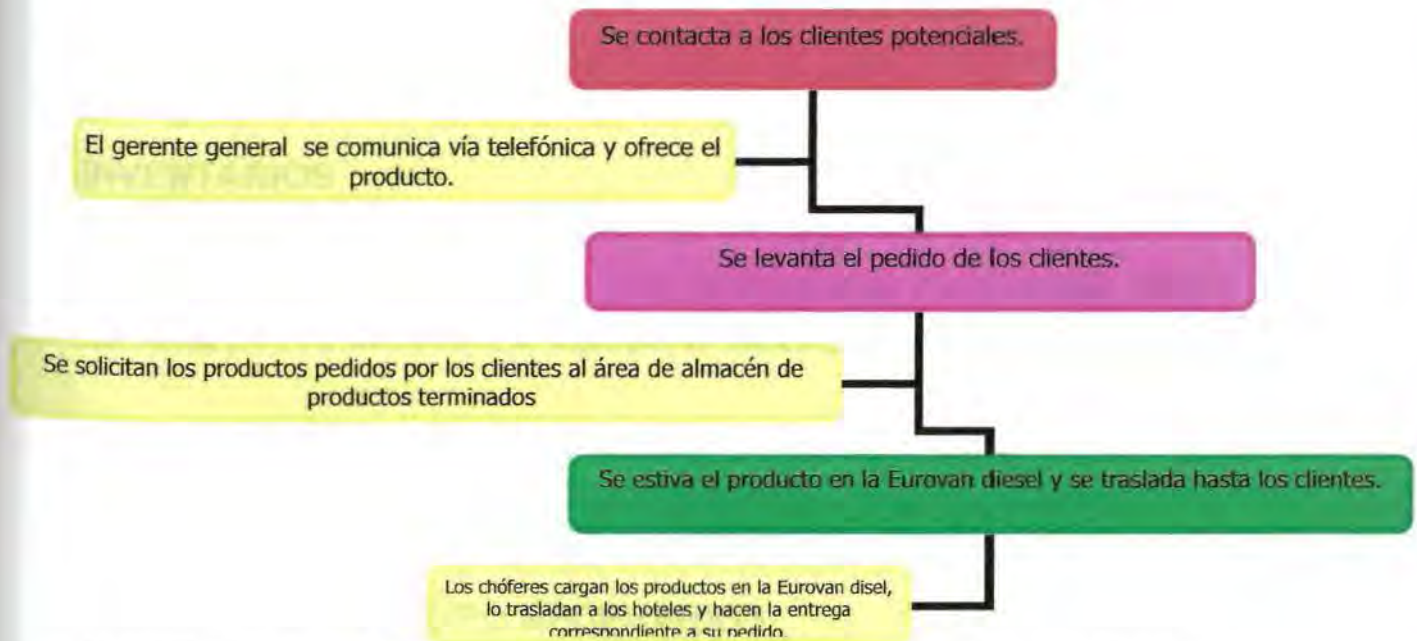
NÓMINA	DÍA	MES
Gerente	196.46	5893.8
Contador	43.66	1309.8
Zapatero	61.22	1836.6
Pintor	65.49	1964.7
Chofer	54.58	1637.4
Total		\$12642.3

Cuadro3.- Costo de Producción

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Manta	Metro	10 CM	\$.60	
Suelas	Par	1	\$6	
Bies	Metro	10CM	\$.40	
Pintura	Gramos	1/4	\$6	
Empaque	bolsa	1 bolsa	\$30	\$43

Los materiales que utilizaremos serán comprados en grandes proporciones y de alta calidad para brindar al cliente un producto excepcional.

2.18 DIAGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN



El gerente general detecta cuales son los clientes potenciales que tiene la empresa, para así ponerse en contacto directo con ellos. Una vez que los localiza, se comunica vía telefónica y/o e-mail ofreciendo el producto **"HUARACHAS"**, mostrándole la variedad de los modelos que se manejan, los precios que ofrecemos y las facilidades de pago que se dan.

Una vez que los clientes están dispuestos a comprar, el gerente general levanta el pedido de cada uno de los hoteles, según la cantidad, diseño y talla que soliciten.

Una vez hecho esto; el gerente general solicita los productos pedidos por los clientes al área del almacén de productos terminados; estando ahí, se empaqueta la cantidad estimada de productos de acuerdo a los pedidos, se acomoda en la camioneta (EUROVAN DIESEL) que transporta el pedido y se traslada hasta el alcance de los clientes y hacen la entrega correspondiente a su pedido.

Ya entregados los productos satisfactoriamente, el chofer regresa a la empresa.

2.19 INGENIERIA DEL PROYECTO

La empresa para su adecuado desempeño y de alta calidad deberá tomar en cuenta varios factores que se relacionan con la estructura interna y el productivo.

INVENTARIOS

Huarachas no maneja inventarios, ya que las compras de la materia prima necesaria para su producción se realizan por pedido cada mes.

Se toma esta decisión, ya que no se tiene el dinero suficiente, por ser una empresa nueva.

MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS

La maquinaria que vamos a utilizar, es la más adecuada para la producción de nuestro producto.

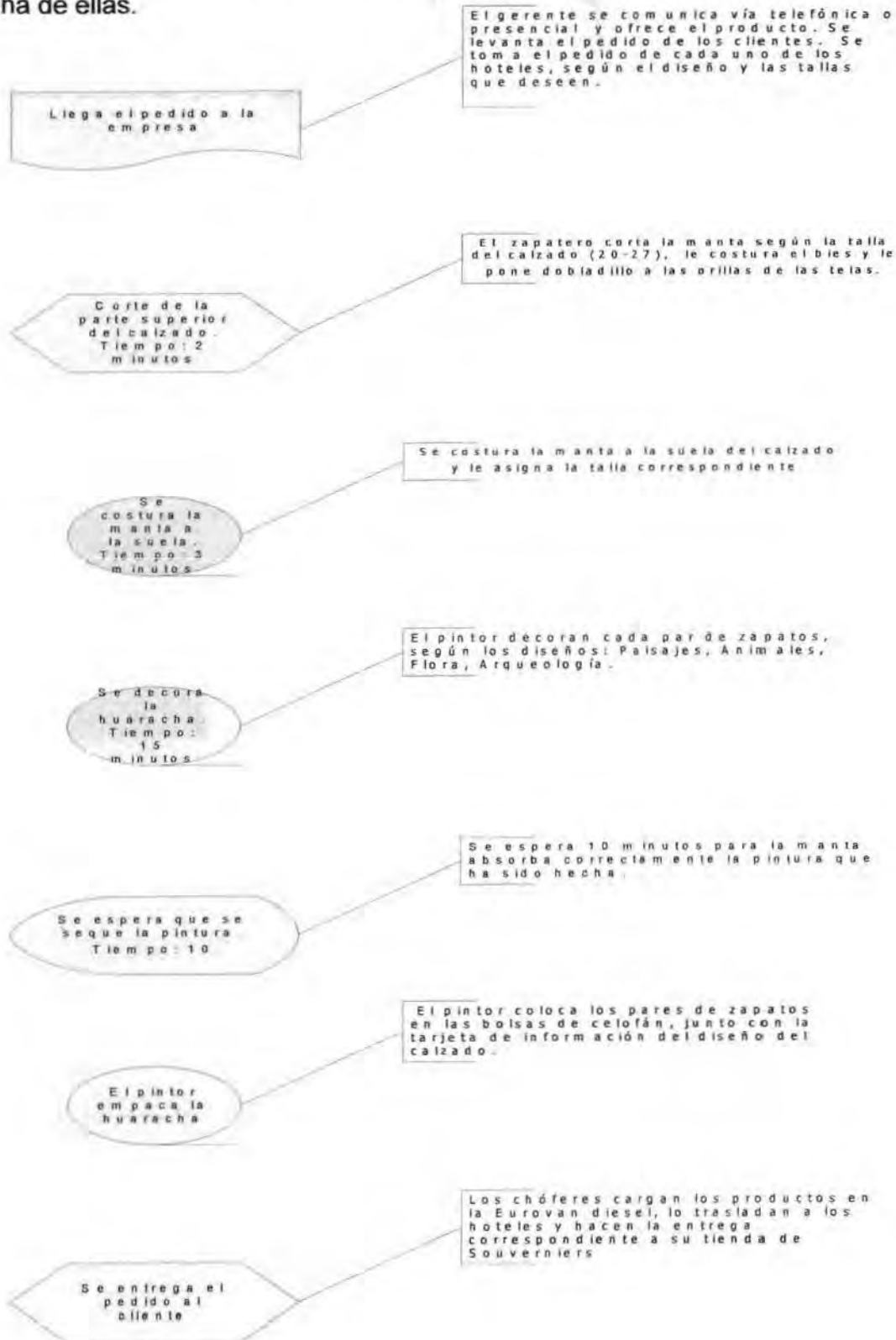
NOMBRE DEL EQUIPO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	PROVEEDOR	PRECIO
Maquina para coser suelas stitcher	1	alta velocidad modelo 3/b-22 f. a. v. avc	Comercial textil ARBITEX S.A. Barcelona, España Fax: 937180626	\$ 50,000.00
Escritorio	2	Acabado en laminado. Con un cajón. 70 cm. x 1.08 m x 5 cm. modelo: 61600 marca: O'SULLIVAN	Office Depot. Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$799.00 c/u Total: \$1,598.00
Sillas	6	Plástico de alta resistencia. Estructura de acero. Fácil de almacenar, no requiere ensamblaje	Office Depot. Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$199.00 c/u Total: \$1,194.00
Mesas	4	Rectangular. Terminada en melanina color cerezo Patas de acero.	Office Depot. Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo	\$425.00 c/u Total: \$1,996.00

		alto:45 cm ancho:120 cm Profundo:60 cm	Av. Insurgentes	
Computadora	2	Compaq presario. v31171a procesador amd sempron 3400+ memoria ram de 512 mb disco duro de 60 gb Super multi unidad dvd+-r/rw red inalámbrica 802.11g pantalla lcd de 14.1" widescreen windows xp home Lector de tarjetas	Office Depot. Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes.	\$10,090.00 c/u Total: \$20,180
Impresora	1	hp. c1380 all in one vel impresión ng: 27 ppm vel impresión co: 26 ppm resolución impresión 5760x1440 dpi resolución escáner 1200 x 2400 dpi escáner cama plana a color 8.5"x11" lector de tarjetas multimedia puerto pictbridge	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$1,319.00
Lapiceros	3 paquetes	bolígrafo bic punto fino azul, negro y rojo caja c/12 barril de plástico amarillo punto fino c/u 12 piezas	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$19.95 c/u Total: \$ 59.85
Lapices	2paquetes	lápiz de grafito conte verde c/12 lamina mas resistente no se astillan mayor durabilidad	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$ 15.40 c/u Total: \$ 30.45
Sacapuntas	2 paquetes	plástico tamaño del agujero estándar cuchilla de alta calidad intercambiable c/u 2 piezas	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$9.90 c/u Total: \$19.80
Regla	2	semiflexible metálica brillantes colores medida en centímetros y pulgadas	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$ 9.90 Total: 19.80
Hojas blancas	1 paquete	Hp. Papel bond. 500 hojas	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$ 210.00
Corrector	1 paquete	secado rápido b/3 (12 seg) brocha de esponja base solvente	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas,	\$20.95

		color blanco tiempo de secado 3 piezas	Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	
Goma de Borrar	1 paquete	borrador mini technic 300 blister 6 piezas	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$ 5.50
Tijeras	2	tijera maped office cuchillas de acero inoxidable cepillado puntas redondas aros simétricos de plástico	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$16.90 Total:\$ 23.80
Clips (sujetadores de hojas)	1 paquete	bulldog acco #1 c/3 acabado niquelado inoxidable ideales para sujetar documentos gruesos	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$19.90
Folders	1 paquete	ceja tradicional, 1/2 de corte presuajado superior y lateral para broches de 8 cm. alta resistencia 50 piezas con ceja en posición superior y 50 piezas con ceja en posición inferior	Office Depot Sucursal Plaza Las Américas, Chetumal Q Roo Av. Insurgentes	\$52.90
Contratación e instalación de internet infinitem		Conexión permanente a Internet de alta velocidad. Navegar y hablar al mismo tiempo, sin cables en su negocio y sitios públicos. Conectar varios equipos de cómputo a Internet utilizando un solo acceso.	Telmex	Renta mensual: \$ 401.35 módem \$ 599.00
				Total: \$77,740.50

2.20 FLUJO DE PROCESOS

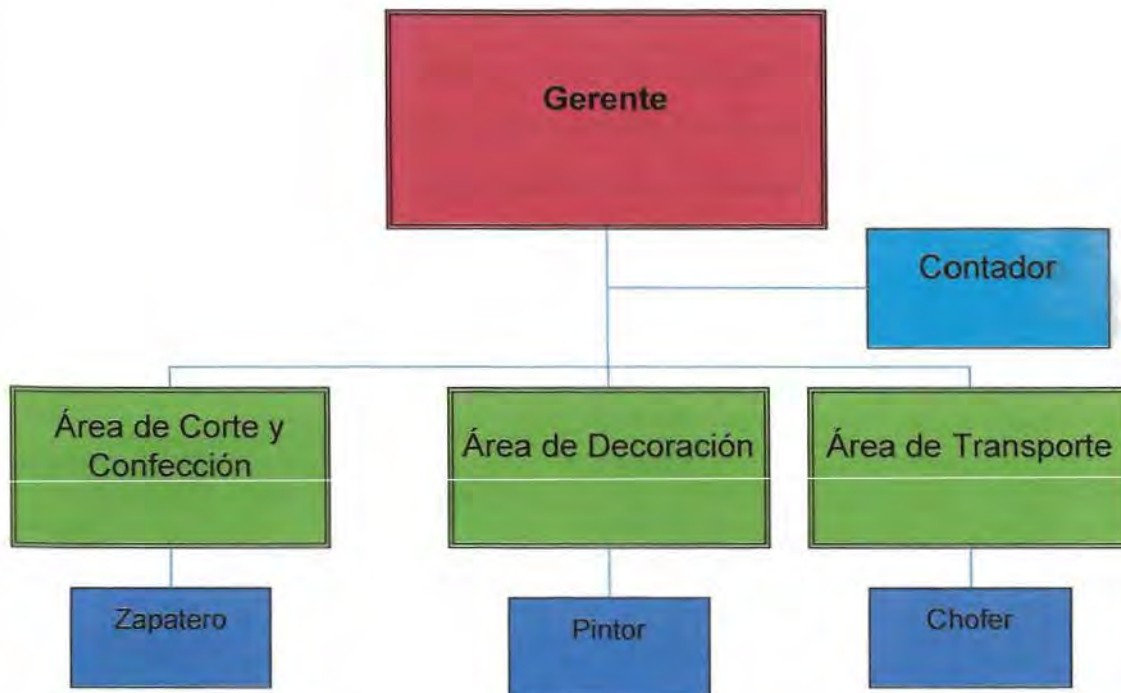
Debido a los múltiples procesos que existen en la empresa para realizar el producto, se tiene un diagrama de flujo de procesos intermitente para que los trabajadores que laboren en ella tengan conocimiento de como se realiza cada una de ellas.



2.21 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a) Organigrama

Nuestro organigrama esta compuesto por pocos elementos de personal ya que como somos una empresa que esta empezando, no podemos contratar a mucho personal, por lo tanto nuestra estructura organizacional es el siguiente:



Nivel 1: Directivos: Gerente

Nivel 3: Operativos: Zapatero, Pintor, Chofer

b) Puestos y Perfiles

Nombre del Puesto:	Gerente General
Subordinado a:	No aplica
Subordinados:	Contador, zapatero, pintor y chofer
Relación Interna con:	Zapatero, pintor y chofer
Relación Externa con:	Contador, clientes y proveedores
Nivel:	1

El Gerente general, va a tener a su cargo directo los subordinados como son: el contador, zapatero, pintor y chofer, ya que es la cabeza de la empresa y el lleva el mando en ella. Contará con la relación interna y externa de los mismos subordinados para tener un trato más directo con ellos, y así ofrecer un mejor servicio.

c) Requisitos del Puesto

Edad:	30 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Indiferente
Escolaridad:	Lic. en Administración de Empresas.

el Gerente general de la empresa debe tener aproximadamente 30 años de edad y ser casado (a), ya que se considera que cuenta con una amplia experiencia en el ramo y con seriedad en el trabajo para desempeñar sus labores correctamente, entregando su mayor esfuerzo y conocimiento.

Experiencia y/o Conocimientos

Concepto:	1	2	3	4	5
Administración					X
Mando con Office					X
Finanzas					X
Habilidades:	1	2	3	4	5

Liderazgo					X
Don de mando					X
Trabajo bajo presión					X
Manejo de grupo					X
Trabajo en equipo					X
Responsabilidad:	1	2	3	4	5
Equipo					X
Doctos. Confidenciales					X
Recursos Materiales					X
Instalaciones					X
Esfuerzo:	1	2	3	4	5
Auditivo					X
Visual					X
Físico		X			
Mental					X

Funciones:

Genéricas:

- Mantener limpio el área
- Llegar en la hora determinada de entrada.
- Tener aptitudes de liderazgo y organizacionales, tener la habilidad para entender estados de perdidas y ganancias y manejar un diverso grupo de personal.
- Tener buenas aptitudes de comunicación para negociar con los clientes, empleados y vendedores.

Específicas:

- Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones

y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.

- Explicar las políticas y procedimientos de la empresa a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento y precisión.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.

b) Puestos y Perfiles

Nombre del Puesto:	Contador
Subordinado a:	Gerente General
Subordinados:	No aplica
Relación Interna con:	Gerente General
Relación Externa con:	No aplica
Nivel:	1

El contador debe ser una persona muy astuta con los números y el control de ellos; contará con el trato directo del gerente general, para que se lleve un mejor manejo y control de la empresa.

c) Requisitos del Puesto

Edad:	30 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Indiferente
Escolaridad:	Lic. En Contaduría

Dentro de los requisitos fundamentales del contador está tener 30 años de edad y ser una persona casada, aunque el sexo es indiferente para el perfil de este puesto y tener la licenciatura concluida, todo esto para cubrir correctamente las necesidades del puesto al 100%.

Experiencia y/o Conocimientos

Concepto:	1	2	3	4	5
Administración			X		
Mando con Office					X
Finanzas					X
Habilidades:	1	2	3	4	5
Liderazgo					X
Don de mando					X
Trabajo bajo presión					X
Manejo de grupo					X
Trabajo en equipo					X
Responsabilidad:	1	2	3	4	5
Equipo					X
Doctos. Confidenciales					X
Recursos Materiales			X		
Instalaciones			X		
Esfuerzo:	1	2	3	4	5
Auditivo					X
Visual					X
Físico		X			
Mental					X

Funciones:

Genéricas:

- Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones.
- Suministrar de manera clara todas las informaciones de relevancias importantes a la administración.
- Que las decisiones tomadas por la gerencia en base a las

informaciones suministradas por él sean las más correctas.

Específicas:

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

b) Puestos y Perfiles

Nombre del Puesto:	Zapatero
Subordinado a:	Gerente General
Subordinados:	No aplica
Relación Interna con:	Pintor y Gerente general
Relación Externa con:	No aplica
Nivel:	3

El zapatero es una persona importante para esta empresa, debe ser una persona responsable en sus labores, ya que tendrá el contacto directo con el gerente general.

c) Requisitos del Puesto

Edad:	25 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino
Escolaridad:	Secundaria

Este zapatero debe ser una persona casada, de sexo masculino y contar con una escolaridad mínima de secundaria, ya que para este puesto no es tan necesarios los conocimientos de una licenciatura, si no que basta con los conocimientos básicos.

Experiencia y/o Conocimientos

Concepto:	1	2	3	4	5
Administración	X				
Mando con Office	X				
Finanzas	X				
Habilidades:	1	2	3	4	5
Liderazgo			X		
Don de mando			X		
Trabajo bajo presión					X
Manejo de grupo					X
Trabajo en equipo					X
Responsabilidad:	1	2	3	4	5
Equipo					X
Doctos. Confidenciales	X				
Recursos Materiales					X
Instalaciones					X
Esfuerzo:	1	2	3	4	5
Auditivo					X
Visual					X
Físico					X
Mental					X

Funciones:

Genéricas:

- Mantener limpia su área de trabajo.
- Llegar a la hora determinada por el gerente.
- Cumplir con realizar su trabajo específico de producción.

Específicas:

- Terminar la cuota diaria
- Encargado de la máquina (para hacer suela y darle forma a la huaracha)

b) Puestos y Perfiles

Nombre del Puesto:	Pintor
Subordinado a:	Gerente General
Subordinados:	No aplica
Relación Interna con:	Zapatero y Gerente general
Relación Externa con:	No aplica
Nivel:	3

El pintor es una pieza clave en la realización del producto; es la persona encargada de plasmar las imágenes y diseños ya seleccionados para las huarachas. Esta persona esta subordinada con el gerente general.

c) Requisitos del Puesto

Edad:	25 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino
Escolaridad:	Secundaria

En el puesto del pintor debe ser una persona de sexo masculino con 25 años de edad mínimo, haber concluido sus estudios básicos de secundaria y tener la creatividad y dedicación en la realización de su trabajo.

Experiencia y/o Conocimientos

Concepto:	1	2	3	4	5
Administración	X				
Mando con Office	X				
Finanzas	X				
Habilidades:	1	2	3	4	5
Liderazgo			X		
Don de mando			X		
Trabajo bajo presión					X
Manejo de grupo					X
Trabajo en equipo					X
Responsabilidad:	1	2	3	4	5
Equipo					X
Doctos. Confidenciales	X				
Recursos Materiales					X
Instalaciones					X
Esfuerzo:	1	2	3	4	5
Auditivo					X
Visual					X
Físico					X
Mental					X

Funciones:	
Genéricas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia su área de trabajo. • Llegar a la hora determinada por el gerente. • Cumplir con realizar su trabajo específico de producción 	
Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Pintar y dar acabado final a la huaracha. • Seleccionar y mezclar las pinturas para tener el color requerido según las especificaciones suministradas. • Dar a conocer los elementos o materiales que demanda su actividad. • Realizar el mantenimiento primario de los equipos y herramientas de trabajo. • Empacar la huaracha. 	

b) Puestos y Perfiles

Nombre del Puesto:	Chofer
Subordinado a:	Gerente General
Subordinados:	No aplica
Relación Interna con:	Gerente general
Relación Externa con:	No aplica
Nivel:	3

El chofer de la empresa tendrá un trato directo con el gerente general, para cubrir las funciones a su cargo.

c) Requisitos del Puesto

Edad:	25 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino
Escolaridad:	Secundaria

El puesto de chofer es creado para un hombre de 25 años de edad mínimo, que cuente con la agilidad necesaria para cubrir todos los puntos de ventas que tiene la empresa, debe también contar con el conocimiento de manejo de camionetas y movimiento en las carreteras y ciudades a llegar nuestro producto.

Experiencia y/o Conocimientos

Concepto:	1	2	3	4	5
Administración	X				
Mando con Office	X				
Finanzas	X				
Habilidades:	1	2	3	4	5
Liderazgo			X		
Don de mando			X		
Trabajo bajo presión					X
Manejo de grupo					X
Trabajo en equipo					X
Responsabilidad:	1	2	3	4	5
Equipo					X
Doctos. Confidenciales	X				
Recursos Materiales					X
Instalaciones					X
Esfuerzo:	1	2	3	4	5
Auditivo					X
Visual					X
Físico					X
Mental					X

Funciones:

Genéricas:

- Mantener limpia su área de trabajo.
- Llegar a la hora determinada por el gerente.
- Cumplir con realizar su trabajo específico de producción

Específicas:

- Manejar el vehículo automotor propiedad de la empresa o los que designe dentro y fuera de la ciudad, para diversas transportaciones del producto, ejecutando maniobras con el equipo de que estén dotados los vehículos.
- Revisar las condiciones mecánicas del vehículo asignado y realizar labores de carga de gasolina.
- Manejar los vehículos automotores en los términos que marcan los reglamentos de tránsito y carreteras federales y estatales.

2.22 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Según el giro la empresa asumirá un proceso de contratación específico para cada puesto y de esta manera tener al personal idóneo realizando las diversas actividades, con el objetivo de obtener estándares altos de calidad.

Fuentes de Reclutamiento:

A través del Servicio Estatal del empleo y anuncios en el periódico más importante de la ciudad como es el *Diario de Quintana Roo*

Selección:

Para seleccionar al futuro empleado se deberán conocer sus aptitudes y cualidades, el interés que tiene para trabajar en la empresa y que haría para mejorarla. Después de aprobar el perfil del puesto se realizará la selección de la siguiente manera:

- **Entrevista Inicial.**- La cual será estructurada, es decir el entrevistador marcará objetivos para tener la información necesaria. En la entrevista se harán las siguientes tipo de preguntas Generales, Enfocadas, Provocadoras, Desempeño pasado e Hipotéticas.
- **Referencias.**- Se necesita un empleado que tenga experiencia en el área que va a desempeñar por lo mismo se buscará la información necesaria de su trabajo anterior para hacer un análisis de cómo se desarrollaba.
- **Examen Médico.**- Al ser una empresa que tiene que mantener un estándar de calidad en todo su proceso de producción y comercialización, se deberá tener al personal en las condiciones óptimas de salud para poder laborar armoniosamente en el entorno en que se va a desarrollar.

Contratación:

Después de haber seleccionado al empleado se le realizará un contrato de trabajo el cual firmaran las partes interesadas para así dar comienzo con la relación laboral.

Inducción:

Al tener un empleado nuevo, se trabajará para que conozca toda la empresa, es decir las características del puesto, líneas de mando, objetivos y estrategias de la empresa, misión, visión y valores, esto con el fin de lograr su integración en el menor tiempo posible.

Capacitación:

La empresa en busca de alcanzar los estándares de calidad en sus áreas, además comprometidos con los trabajadores que laboran en ella, se darán cursos de capacitación en las siguientes áreas:

- Integración en equipo
- Prevención de accidentes
- Incrementar la productividad

Con esto se logrará que el empleado esté motivado en el puesto que tiene además que la empresa obtendrá altas utilidades a consecuencia de ello.

2.23 SUELDOS Y SALARIOS

Nombre del Puesto:	Sueldo Mensual:	Prestaciones:
Gerente General	\$ 5893.8	Seguro Social, vacaciones, pago de horas extras.
Contador	\$ 1309.8	
Zapatero	\$ 1836.6	Seguro Social, vacaciones, pago de horas extras.
Pintor	\$ 1964.7	Seguro Social, vacaciones, pago de horas extras.
Chofer	\$ 1637.4	Seguro Social, vacaciones, pago de horas extras.
Total	\$12, 642.3	

2.24 NORMAS Y LEYES A CUMPLIR

La empresa será Sociedad Anónima de Capital Variable, por que será por aportación de cada socio y no se pone riesgo ningún patrimonio.

Documentos para dar de alta a la empresa "Huarachas"

Estatad

- Alta de hacienda estatal
- ARE 1
- Acta Constitutiva
- Comprobante de domicilio
- Credencial de Elector del representante legal
- Carta poder del representante legal

Alta en Secretaria de Hacienda

- Formato R-1, original y copia
- Comprobante de domicilio
- Acta constitutiva
- CANACO
- Carta poder del representante legal
- Credencial de elector del representante legal

Municipal

- Llenar la solicitud correspondiente
- Alta en hacienda federal
- Pago de basura
- Oficio del suelo
 - Solicitud de uso de suelo
 - Copia de cedula catastral
 - 3 fotografías
 - Croquis del establecimiento
 - Pago correspondiente

Requisitos del IMSS

- Alta en hacienda federal
- Cedula RFC
- Comprobante de domicilio
- Acta constitutiva
- Credencial de elector del representante legal
- Carta poder del representante legal
- Formato de seguro original y 3copias
- Alta patronal AFII-01
- SUA
- GUIA 400

Requisitos para el alta en el IMSS

3. MERCADOTÉCNIA

3.1 PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y ESTRATEGIA COMERCIAL

Nuestras estrategias estarán basadas en la diferenciación de producto, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Se hará *publicidad directa* a los hoteles, por medio de vendedores altamente capacitados en negociación y ventas, los cuales demostraran los beneficios que HUARACHAS otorga; estos llevaran el producto al cliente para que lo conozca, y dará a conocer los beneficios que éstas le darían al hotel.

Con esto buscamos una interacción más personal, permitiendo así el surgimiento de relaciones de ventas prácticas, más factibles y seguras. Ayudando a conocer más a fondo los deseos y las necesidades que el cliente pudiera tener y así mejorar nuestros servicios, y brindarle al cliente lo que se merece. Contaremos con personas especializadas y con el conocimiento necesario para llegarle al cliente, logrando convencerlo de la calidad de nuestro producto.

2. En las convenciones de turismo tanto a nivel nacional como internacional, se participará con *stands* para dar una demostración de la calidad de "HUARACHAS", resaltando el tipo de material utilizado, que es un producto hecho por artesanos de la región, los cuales decoran éstas con cinco diferentes paisajes de la región.

Lo importante es demostrar que es un producto innovador que demuestra las bellezas de la región; Además de conocer otros productos que pudieran ser nuestra competencia y con esto mejorar nuestro producto para ser un producto líder.

3. El vendedor llegará con el cliente potencial (Hotel) y hará su presentación con ayuda de unas *proyecciones* mostrando las

oportunidades y fortalezas que le pueden brindar "HUARACHAS" al hotel, así como los beneficios que le traería al tenerlas en sus tiendas de souvenirs.

Con esta estrategia buscamos atraer a posibles clientes, ya que nos enfocariamos en lo que "HUARACHAS" puede brindar al cliente, que en éste caso sería nuestro distribuidor. Como sabemos el turista busca experiencias al venir nuestro estado. Con esto el cliente al tener nuestro producto en su tienda de souvenirs, hará que el turista lo identifique con nuestro producto, ya que tenemos la opción de poner el nombre del hotel en "HUARACHAS".

4. Se contará con una *página en Internet*, ya que se ha vuelto una tecnología verdaderamente revolucionaria.

Como todos sabemos la principal fuerza que impulsa un negocio es la tecnología. El diseño se basará en la creación de un valor e interés para que los clientes acudan, nos conozcan y regresen. Debe ser atractivo, innovador, además de interesante, útil y estimulante, pero fácil de manejar y entender, el contenido se enfocará a los beneficios, fortalezas y oportunidades que brindaría al cliente. Todo esto para que nos conozcan tanto a nivel nacional como internacional y así cumplir nuestras metas.

5. En la tienda de souvenirs, se contará con un *aparador exclusivo* para "HUARACHAS", para que se expongan las características, los beneficios, y la calidad del producto, el material y los modelos existentes y que son pintados a mano por artesanos de la región, sobresaliendo así de los demás productos. Con esta estrategia lo que buscamos es posicionar nuestro producto.

3.2 SIGNIFICADO DE LOS COLORES DEL LOGOTIPO

Amarillo:

El color amarillo en nuestro logotipo representa el honor y la lealtad que presenta la empresa HUARACHAS con sus clientes. Es puro y brillante, es un reclamo de atención hacia los clientes. En exceso, puede tener un efecto perturbador, inquietante. Suele ser un color espontáneo y variable por lo que no es adecuado para sugerir seguridad o estabilidad.

Verde:

El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa el crecimiento, la esperanza armonía, exuberancia, fertilidad y frescura, sugiere estabilidad y resistencia con la cual contamos a pesar de ser una empresa que inicia, pero siempre caracterizándose por la innovación y la calidad en las HUARACHAS.

Por su asociación a la naturaleza es ideal para promocionar productos de jardinería, turismo rural, actividades al aire libre o productos ecológicos.

Café:

El color café es asociado con la confianza, dignidad, fuerza, Tranquilidad, Seriedad; características cuales cuenta la empresa HUARACHAS en la elaboración de su producto.

Las palmeras significan la fuerza, habilidad, destreza, poder; y extendiendo más allá el significado, pasa a violencia, instrumento, medio, obra con el que contamos para realizar nuestro producto.

El logo y las letras se encuentran en una posición circular representando la firmaza, confianza, seguridad y estabilidad que la empresa HUARACHAS brinda en el producto que realiza. Genera una secuencia de trabajo la cual indica que el trabajo que se inicia se concluye satisfactoriamente al 100%.

4. PROYECCIONES

4.1 PROYECCIÓN DE DEMANDA

La demanda del producto “**HUARACHAS**” presenta una proyección optimista, ya que de los 29 Hoteles encuestados, 20 de estos estarían dispuestos a consumir nuestro producto.

El precio estimado de “**HUARACHAS**” (\$150) fue aceptado satisfactoriamente por la mayoría de los Hoteles (15 Hoteles- 52%), siendo este resultado un punto más a favor del producto.

El hecho que los Hoteles cuenten con un 35% de proveedores Estatales, nos da la oportunidad de una mayor participación en el mercado, además podríamos disminuir los costos de transportación, impuestos y peaje, debido a la cercanía de la empresa con los clientes, ofreciéndoles así productos competitivos en calidad y tiempo de entrega.

Hicimos una proyección de 5 años donde nos arroja que la demanda va aumentando aun descontando la tasa de descuento, por lo que nos podemos dar cuenta que a un plazo de 5 años nuestro crecimiento es positivo.

4.2 PROYECCIÓN DE OFERTA

La región del Caribe cuenta con un clima cálido semihumedo lo cual ha generado la necesidad de usar materiales frescos y confortables, un de estos es la manta.

Los mayas utilizaban este material en la región de diversas prendas de vestir y de calzado para su uso cotidiano.

Debido a su auge turístico de la zona de la Riviera Maya se ha buscado comercializar e innovar productos elaborados por manta.

En base con los antecedentes mencionados se diseño con manta adecuándola a los nuevos estilos y necesidades del mercado, dando a conocer al mismo tiempo la basta riqueza natural y la fauna del estado de Quintana Roo

4.3 ESTUDIO FINANCIERO.

El estudio financiero de la empresa "Huarachas" nos permite conocer y cuantificar el capital necesario para la creación, instalación y su puesta en marcha, hasta la distribución y venta de los bienes que se van a producir, en éste caso específico, la realización de las huarachas.

.El monto de la inversión total a realizar en la empresa "Huarachas", asciende a **\$769,478.09 M.N.** (Ver anexos Cuadro 1)

Inversión Fija o en Capital Fijo.

Las inversiones realizadas bajo éste rubro, incluyen las compras de:

El edificio, mobiliario y equipo y el equipo de reparto.

Por lo cual, el monto de la inversión fija, asciende a la cantidad de

\$647.740.50 M.N. de la inversión total a realizar.(Ver anexos Cuadro 7).

Inversión Diferida o Gastos Pre-operativos.

El monto de la inversión diferida a realizar, es de **\$679,051.33 M.N.** A su vez, esta inversión diferida se llevará a cabo mediante la aportación de los socios que invertirán la cantidad de **\$527,261.37 M.N.** y mediante un financiamiento que equivale a **\$90.426.96**, el cual se detallará en el punto del financiamiento.

Inversión en Capital de Trabajo.

Nuestra empresa va a tener una inversión en capital de trabajo por medio de los sueldos y salarios de los trabajadores pagando anualmente para el 2007 **\$151,707.60**, para el 2008 **\$159,292.92**, para el 2009 **\$175,620.51**, para el 2011 la cantidad de **\$184,401.54** y para el 2012 **\$193,621.61.** (Ver anexos Cuadro 3).

Efectivo en Caja.

Para el inicio de la empresa contamos con la cantidad de **\$90,426.76**, que es el préstamo del banco que pedimos para la compra del mobiliario y equipo necesario para la apertura de la empresa "**Huarachas**".

Crédito a Clientes.

A pesar de ser una empresa nueva en el mercado, contamos con una considerable estabilidad financiera que nos permite soportar la venta a crédito con pagos a 30 días, siendo esto la forma de pago más utilizada por los hoteles.

Moneda Extranjera en la Inversión.

La maquinaria y equipo principal de "Huarachas" requerido por la empresa, "DISTRIBUIDORA MASER, S.A. DE C.V." originaria de Estados Unidos, la cual cuenta con oficinas en León, Guanajuato; en Guadalajara, Jalisco; y en México, D.F. nosotros nos surtiremos con la sucursal de México, D.F.

EL costo de la maquina es de **\$ 50,000.00** incluyendo flete y seguro. Los trabajadores del área de producción con el apoyo de la maquina es indispensable para una producción optima, logrando nuestro objetivo

Financiamiento de las inversiones.

Para el financiamiento de la empresa se necesita la aportación de los socios, la cual asciende **\$679,051.33**, por cada uno, teniendo en cuenta que son cinco socios.

Al igual, se solicitara un préstamo por la cantidad de **\$90,426.76**, pagando durante cuatro años **\$22,606.69**, desglosado por cada mes un total de **\$1,883.69**. (Ver anexos Cuadro 6).

Necesidades de Capital.

Para la instalación de la empresa "**Huarachas**", así como para la puesta en marcha e inicio de actividades, se requiere de una inversión total de **\$769,478.09** M.N. (Ver anexos Cuadro 1).

De este total, se desprende el monto de la inversión fija, la cual asciende a la cantidad de **\$647,740.50** M.N. de la inversión total a realizar; el monto de la inversión diferida.

A su vez, esta inversión diferida se llevará a cabo mediante la aportación de los socios que invertirán **\$527.261,37** M.N. y mediante un financiamiento que equivale a **\$90.426.96**, el cual se detallará en el punto del financiamiento.

En cuanto al capital de trabajo, la empresa Huarachas no maneja inventarios, ya que las compras de la materia prima necesaria para su producción se realizan por pedido cada mes, por lo que no contamos con inventarios.

Fuente de Financiamiento.

Una vez conocido el monto de la inversión a realizar, y ver que no se cuenta con la totalidad de los recursos monetarios para llevar a cabo la inversión planeada, se contempla que dicha inversión pueda ser financiada, de la siguiente manera:

Fuente Interna. La empresa posee **\$679,051.33** de aportación de los socios. (Ver anexos Cuadro 8).

Fuente Externa. Ante la insuficiencia de los recursos económicos para poder completar la totalidad de los mismos y poder realizar el proyecto, se tiene la necesidad de recurrir una fuente de financiamiento externo a la empresa, la cual asciende a **\$90,426.76**. (Ver anexos Cuadro 6).

Estructura de Capital. La empresa "Huarachas", cuenta con cinco socios, los cuales aportarán conjuntamente, **\$527,261.37** anualmente.

Capacidad de Pago. Podemos ver que la capacidad de pago de la empresa, es efectiva, además de que el pago del financiamiento es mínimo, ya que al mes se paga **\$1,883.89**, en un plazo de cuatro años. (Ver anexos Cuadro 6).

4.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

Cuantificación de la Producción.

El presente proyecto, iniciará operaciones con un volumen de producción de 900 huarachas por día, 27,000 al mes y 324,000 huarachas al año.

Volumen de Ventas

La empresa “**Huarachas**”, estima vender en el 2007 un total de 324,000 huarachas, para el 2008 se espera 432,000, se estima que para el 2009 se vendan 486,000, para el 2010, aproximadamente 540,000, mientras que para el 2011 se espera llegue a un total de 594,000 de ventas y para el 2010 un total de 648,000 huarachas.

El precio de huarachas es de: \$150.00 ya que las ventas son al mayoreo en las tiendas de souvenirs en los hoteles determinados.

Costo de Producción Unitario

El costo de producir una huaracha es de **148.59**, para el 2007, para el 2008 **\$118.45**, para el 2009 **\$110.89**, para el 2010 **\$105.11**, para el 2011 **\$100.65** y para el año 2012 el costo será de **\$97.18**.

Nuestra materia prima de producción incluye materiales como la manta, el bies, la pintura, hilo, solvente, suela y pincel. (Ver anexos Cuadro 4)

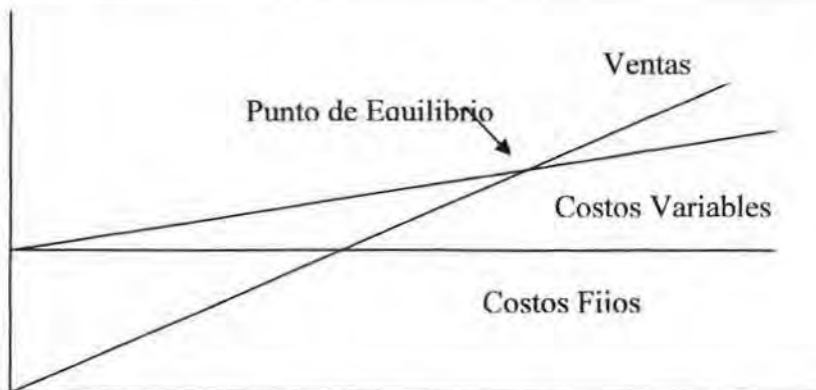
Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio en unidades físicas:

Costo Fijo	258,727.86
Precio Unitario	150.00
Costo Variable Unitario	23.26
P.E.	2,041.36

Punto de equilibrio en unidades monetarias:

Costo Fijo	258,727.86
Precio Unitario	150.00
Costo Variable Unitario	23.26
P.E.	306,203.97



De acuerdo con los datos adquiridos del punto de equilibrio en unidades físicas es **\$2,041.36**. Y el punto de equilibrio en unidades monetarias es **\$306,203.97**.

PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Presupuesto de Ingresos

El precio estimado de **"Huarachas"** (\$150.00) fue aceptado satisfactoriamente por la mayoría de los hoteles (15 hoteles-52%), siendo este resultado un punto más a favor del producto.

El hecho que los hoteles cuenten con un 35% de proveedores estatales, nos da la oportunidad de una mayor participación en el mercado, además podríamos disminuir los costos de transportación, impuestos y peaje, debido a la cercanía de la empresa con los clientes, ofreciéndoles así productos competitivos

PRESUPUESTO DE EGRESOS

Presupuesto de Costos de Producción

El costo de producción de la empresa **"Huarachas"** en el año 2007 es de **\$50,235.34**, con una proyección de cuatro años de producción, en el año 2008 es de **\$54,254.16**, para el 2009 **58,051.95** para el 2010 **\$62,115.59**, para el 2011 **\$66,463.68** y para el 2012 la cantidad estimada de **\$71,116.14**. (Ver anexos Cuadro 4).

Gastos de Venta

La empresa **"Huarachas"** cuenta con una nómina de **\$12,642.3** mensualmente contando solamente con cinco empleados incluyendo gerente, contados, zapatero, pintor y chofer, por el momento; ya que a futuro tenemos contemplado incrementar el número de empleados. (Ver anexos Cuadro 3).

Gastos de Administración

Dentro de los gastos de administración se manejan los insumos de la producción, energía eléctrica, agua, teléfono e Internet, sueldos y salarios, prestaciones de los trabajadores, la papelería y útiles de oficina, combustible, compra de uniformes y las amortizaciones del crédito.

La estimación para el año 2007 es la cantidad de **\$320,963.20**, para el año 2008 **\$341,136.93**, para el 2009 **359,278.86**, para el año 2010 **\$378,403.85**, para el 2011 **398,566.35** y para el año 2012 la cantidad de **\$419,823.94**. (Ver anexos Cuadro 4).

5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó un análisis de sensibilidad de la empresa "**Huarachas**" para saber los movimientos, disminuciones y flexibilidad que se pueden manejar en sus precios, costos de ventas y las mismas ventas; en el cual podemos notar que por el lado de las ventas no puede presentar una disminución mayor al 9% ya que afectaría la productividad de la empresa, así como también no es recomendable realizar descuentos o reducciones de sus precios de venta mayores a un 15% sobre su costo, ya que las consecuencias de esto se verán reflejadas en las utilidades de la empresa y en la misma producción.

Para la empresa "**Huarachas**" es recomendable que el costo variable no ascienda a más del 10% ya que afectaría notablemente; ya que presenta una tasa de descuento anual del 18% y la cual no puede aumentar, ya que afectaría las finanzas de la empresa.

Después de este análisis, se puede concluir que "**Huarachas**" es una empresa con un alto grado de sensibilidad en sus costos, lo cual es muy riesgoso para la estabilidad de la misma.

6. ANEXOS

6.1 Cuadro 1: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Bancos	90,426.76
Edificio	250,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	77,740.50
Equipo de Transporte	270,000.00
Maquinaria	50,000.00
Depósitos en Garantía	135.00
Gastos de Instalación	5,358.97
Propaganda y Publicidad	20,000.00
Primas de Seguro	3,946.86
Pago de derechos para apertura	1,870.00
Total	769,478.09

6.2 Cuadro 2: Depreciaciones

Concepto	Tasa	Importe	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Edificio	5%	250,000	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Mobiliario y Equipo de oficina	10%	77,740.50	7,774.05	7,774.05	7,774.05	7,774.05	7,774.05	7,774.05
Equipo de transporte	20%	270,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Maquinaria	20%	50,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total de Depreciación			84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05
Depreciación Acumulada			84,274.05	168,548.10	252,822.15	337,096.20	421,370.25	505,644.30

6.3 Cuadro 3: Sueldos y Salarios

Puesto	Salario Mensual	2007 Salario Anual	2008 Salario Anual	2009 Salario Anual	2010 Salario Anual	2011 Salario Anual	2012 Salario Anual
Gerente General	5,893.80	70,725.60	74,261.88	77,974.97	81,873.72	85,967.41	90,265.78
Contador	1,309.80	15,717.60	16,503.48	17,328.65	18,195.09	19,104.84	20,060.08
Zapatero	1,836.60	22,039.20	23,141.16	24,298.22	25,513.13	26,788.79	28,128.22
Pintor	1,964.70	23,576.40	24,755.22	25,992.98	27,292.63	28,657.26	30,090.12
Chofer	1,637.40	19,648.80	20,631.24	21,662.80	22,745.94	23,883.24	25,077.40
Total de sueldos y Salarios		151,707.60	159,292.98	167,257.63	175,620.51	184,401.54	193,621.61
Factor Integral del Salario	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Salario Integrado		158,564.78	166,493.02	174,817.67	183,558.56	192,736.49	202,373.31
Prestaciones							
SAR		3,171.30	3,329.86	3,496.35	3,671.17	3,854.73	4,047.47
IMSS		54,704.85	57,440.09	60,312.10	63,327.70	66,494.09	69,818.79
INFONAVIT		7,928.24	8,324.65	8,740.88	9,177.93	9,636.82	10,118.67
IMPT. NOMINA		3,034.15	3,185.86	3,345.15	3,512.41	3,688.03	3,872.43
AGUINALDO		9,481.73	9,955.81	10,453.60	10,976.28	11,525.10	12,101.35
VACACIONES		-	2,618.51	2,749.44	2,886.91	3,031.26	3,182.82
Total Prestaciones		78,320.26	84,854.79	89,097.53	93,552.41	98,230.03	103,141.53

6.4 Cuadro 4: Costos de Producción

Variables						
Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Manta (ancho 1.40)	1,527.34	1,649.52	1,764.99	1,888.54	2,020.74	2,162.19
Bies	648.00	699.84	748.83	801.25	857.33	917.35
Suela	43,200	46,656	49,921.92	53,416.45	57,155.61	61,156.50
Pintura	3,585.60	3,872.45	4,143.52	4,433.57	4,743.92	5,075.99
Solvente	432.00	466.56	499.22	534.16	571.56	611.56
Hilo	561.60	606.53	648.98	694.41	743.02	795.03
Pincel	280.80	303.26	324.49	347.21	371.51	397.52
Total de Costos Variables	50,235.34	54,254.16	58,051.95	62,115.59	66,463.68	71,116.14
Fijos						
Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total de Sueldos y Salarios	151,707.60	159,292.98	167,257.63	175,620.51	184,401.54	193,621.61
Total Prestacions	78,320.26	84,854.79	89,097.53	93,552.41	98,230.03	103,141.53
Agua, Energía eléctrica	16,700	17,535	18,411.75	19,332.34	20,298.95	21,313.90
Combustible	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172.15	30,630.76
Total de Costos Fijos	270,727.86	286,882.77	301,226.91	316,288.25	332,102.67	348,707.80
Costo Total	320,963.20	341,136.93	359,278.86	378,403.85	398,566.35	419,823.94
Total de Unidades Producidas	2,160	2,880	3,240	3,600	3,960	4,320
Costo Unitario Total	148.59	118.45	110.89	105.11	100.65	97.10

6.5 Cuadro 5: Ventas

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda Anual de unidades Físicas	2,160	2,880	3,240	3,600	3,960	4,320
Precio de Venta (unitario)	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Ventas Anuales	324,000	432,000	486,000	540,000	594,000	648,000

6.6 Cuadro 6: Amortizaciones del Crédito

Monto de crédito		90,426.76			
Tasa Anual		0.00%			
Plazo		48 meses			
Amortización al capital mensual		1,883.89			
Año	Mes	Saldo Inicial	Pago a capital	Interés	Pago Total
2007	Julio	90,426.76	1,883.89	0	1,883.89
	Agosto	88,542.87	1,883.89	0	1,883.89
	Septiembre	86,658.98	1,883.89	0	1,883.89
	Octubre	84,775.09	1,883.89	0	1,883.89
	Noviembre	82,891.20	1,883.89	0	1,883.89
	Diciembre	81,007.31	1,883.89	0	1,883.89
2008	Enero	79,123.42	1,883.89	0	1,883.89
	Febrero	77,239.52	1,883.89	0	1,883.89
	Marzo	75,355.63	1,883.89	0	1,883.89
	Abril	73,471.74	1,883.89	0	1,883.89
	Mayo	71,587.85	1,883.89	0	1,883.89
	Junio	69,703.96	1,883.89	0	1,883.89
	Julio	67,820.07	1,883.89	0	1,883.89
	Agosto	65,936.18	1,883.89	0	1,883.89
	Septiembre	64,052.29	1,883.89	0	1,883.89
	Octubre	62,168.40	1,883.89	0	1,883.89
	Noviembre	60,284.51	1,883.89	0	1,883.89
	Diciembre	58,400.62	1,883.89	0	1,883.89
2009	Enero	56,516.72	1,883.89	0	1,883.89
	Febrero	54,632.83	1,883.89	0	1,883.89
	Marzo	52,748.94	1,883.89	0	1,883.89
	Abril	50,865.05	1,883.89	0	1,883.89
	Mayo	48,981.16	1,883.89	0	1,883.89
	Junio	47,097.27	1,883.89	0	1,883.89
	Julio	45,213.38	1,883.89	0	1,883.89
	Agosto	43,329.49	1,883.89	0	1,883.89
	Septiembre	41,445.60	1,883.89	0	1,883.89
	Octubre	39,561.71	1,883.89	0	1,883.89
	Noviembre	37,677.82	1,883.89	0	1,883.89
	Diciembre	35,793.93	1,883.89	0	1,883.89
2010	Enero	33,910.04	1,883.89	0	1,883.89
	Febrero	32,026.14	1,883.89	0	1,883.89
	Marzo	30,142.25	1,883.89	0	1,883.89
	Abril	28,258.36	1,883.89	0	1,883.89
	Mayo	26,374.47	1,883.89	0	1,883.89
	Junio	24,490.58	1,883.89	0	1,883.89
	Julio	22,606.69	1,883.89	0	1,883.89
	Agosto	20,722.80	1,883.89	0	1,883.89
	Septiembre	18,838.91	1,883.89	0	1,883.89
	Octubre	16,955.02	1,883.89	0	1,883.89
	Noviembre	15,071.13	1,883.89	0	1,883.89
	Diciembre	13,187.24	1,883.89	0	1,883.89
2011	Enero	11,303.35	1,883.89	0	1,883.89
	Febrero	9,419.45	1,883.89	0	1,883.89
	Marzo	7,535.56	1,883.89	0	1,883.89
	Abril	5,651.67	1,883.89	0	1,883.89
	Mayo	3,767.78	1,883.89	0	1,883.89
	Junio	1,883.89	1,883.89	0	1,883.89

6.7 Cuadro 7: Flujo de Efectivo

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Saldo Inicial	90,426.76	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27
Entradas en efectivo						
Ingreso por ventas	324,000	432,000	486,000	540,000	594,000	648,000
Rendimiento de inversiones						
Aportes de capital						
Total de entradas de efectivo	324,000	432,000	486,000	540,000	594,000	648,000
Salidas de efectivo						
Insumos para la producción	50,235.34	54,254.16	58,051.95	62,115.59	66,463.68	71,116.14
Pago de renta						
Energía eléctrica	12,000	12,600	13,230	13,891.50	14,586.08	15,315.38
Agua	1,200	1,260	1,323	1,389.15	1,458.61	1,531.54
Teléfono e Internet	3,500	3,675	3,858.75	4,051.69	4,254.27	4,466.99
Sueldos y Salarios	151,707.60	159,292.98	167,267.63	175,620.51	184,401.54	193,621.61
Prestaciones	78,320.26	84,854.79	89,097.53	93,552.41	98,230.03	103,141.53
Pago de servicios (vigilancia, limpieza, etc)						
Papelería y útiles de oficina	12,000	12,600	13,230	13,891.50	14,586.08	15,315.38
Combustible	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172.15	30,630.76
Mantenimiento de activos fijos	5,000	5,250	5,512.50	5,788.13	6,077.53	6,381.41
Pago de gastos grales.						
Comisiones por venta						
Compra de uniformes	1,500	1,575	1,653.75	1,736.44	1,823.26	1,914.42
Amortización del crédito	11,303.35	22,606.69	22,606.69	22,606.69	11,303.35	
Depreciaciones	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05
Total salidas de efectivo	435,040.59	467,442.67	486,555.85	506,700.65	516,630.61	527,709.20
Utilidad antes de interés e impuestos	-111,040.59	-35,442.67	-555.85	33,299.35	77,369.39	120,290.80
Pago de impuestos	-33,312.18	-10,632.80	-166.76	9,989.81	23,210.82	36,087.24
Utilidades repartidas (PTU)	-5,552.03	-1,772.13	-27.79	1,664.97	3,868.47	6,014.54
Utilidad después de impuestos	-72,176.39	-23,037.74	-361.30	21,644.58	50,290.10	78,189.02
Intereses	0	0	0	0	0	11,303.34
Utilidad después de intereses	-72,176.39	-23,037.74	-361.30	21,644.58	50,290.10	66,885.68
Depreciaciones	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05	84,274.05
Flujo de efectivo anual	12,097.66	61,236.31	83,912.75	105,918.63	134,564.15	161,159.73
Flujo de efectivo final	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27	639,315.99

6.8 Cuadro 8: Estados Pro forma

Balance General proyectados						
Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activo						
Circulante						
Bancos	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27	629,315.99
Almacén						
Documentos por cobrar						
Deudores diversos						
Subtotal	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27	639,315.99
Fijo						
Terreno	-					
Edificios	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Mobiliario y equipo	77,740.50	77,740.50	77,740.50	77,740.50	77,740.50	77,740.50
Equipo de transporte	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000
Maquinaria	55,358.97	55,358.97	55,358.97	55,358.97	55,358.97	55,358.97
Depreciación	84,274.05	168,548.10	252,822.15	337,096.20	421,370.25	505,644.30
Subtotal	568,825.42	484,551.37	400,277.32	316,003.27	231,729.22	147,455.17
Diferido						
Depósitos con garantía	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005
Propaganda y publicidad (pagada por anticipado)	20,000	-	-	-	-	-
Primas de seguro	3,946.86	-	-	-	-	-
Subtotal	25,951.86	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005
Total activo circulante	697,301.70	650,317.11	649,955.80	671,600.38	721,890.49	788,776.16
Pasivo						
Circulante						
Proveedores						
Acreedores diversos						
Créditos a corto plazo	90,426.76	56,516.72	35,793.93	11,303.35	0	0
Fijo						
Créditos a largo plazo						
Total pasivo	90,426.76	56,516.72	35,793.93	11,303.35	-	-
Capital social	679,051.33	745,531.23	745,531.23	745,531.23	745,531.23	745,531.23
Capital contable						
Utilidades de ejercicios anteriores		-72,176.39	-95,214.12	-95,575.43	-73,930.85	-23,640.74
Utilidad del ejercicio	-72,176.39	-23,037.74	-361.30	21,644.58	50,290.10	78,189.02
Total capital	606,874.94	-95,214.12	-95,575.43	-73,930.85	-23,640.74	54,548.28
Capital más pasivo	697,301.70	650,317.11	649,955.80	671,600.38	721,890.49	788,776.16

Estado de resultados proyectados						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	324,000	432,000	486,000	540,000	594,000	648,000
Costo de ventas	320,963.20	341,136.93	359,278.86	378,403.85	398,566.35	419,823.94
Utilidad bruta	3,036.80	90,863.07	126,721.14	161,596.15	195,433.65	228,176.06
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	0
Gastos de administración	102,774.05	103,699.05	104,670.30	105,690.11	106,760.92	107,885.26
Utilidad de operación	-99,737.25	-12,835.98	22,050.84	55,906.04	88,672.74	120,290.80
Gastos financieros	11,303.35	22,606.69	22,606.69	22,606.69	11,303.35	
Utilidad antes de impuestos	-	-35,442.67	-555.85	33,299.35	77,369.39	120,290.80
Impuestos y PTU	111,040.59	-12,404.94	-194.55	11,654.77	27,079.29	42,101.78
Utilidad neta	-38,864.21	-23,037.74	-361.30	21,644.58	50,290.10	78,189.02

6.9 Cuadro 9: TIR VAN proyectados

Costo de capital	
Tasa libre de riesgo	0.08
Beta	0.70
Rendimiento del mercado	0.18
Costo total	0.15

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flujo de efectivo final	102,524.42	163,760.74	247,673.48	353,592.11	488,156.27	639,315.99
Valor presente	89,151.67	123,826.64	162,849.34	202,167.44	242,699.94	276,393.95
VAN	327,610.88					
TIR	25%					

6.10 Encuesta

ENCUESTA APLICADA

CUESTIONARIO



NOMBRE DEL ENCUESTADO:
HOTEL:
CORREO ELECTRONICO:
TELEFONO:

Buenos días (tardes) somos estudiantes de la Universidad de Quintana Roo de la carrera de Sistemas Comerciales de séptimo semestre. Realizamos un estudio de mercado con el objetivo de conocer la aceptación de un nuevo calzado diseñado para el turista; Por lo cual nos gustaría conocer su opinión a través de las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" la opción (s) que mas se adecue a los servicios que ofrece el hotel.

1. ¿Cuenta el hotel con tiendas souvenirs en su interior?

Si _____ No _____

2. ¿Estaría dispuesto a comprar un calzado de manta hecho por artesanos mayas para la tienda de souvenirs del hotel?

Si _____ No _____

Por que: _____

3. ¿Qué clase de productos vende en la tienda de souvenirs? (especifique según el orden de ventas, tomando en cuenta el 1 para mayor venta y 6 para menor venta).

- Ropa _____
- Calzado _____
- Llaveros _____
- Artesanías _____
- Gorras _____
- Otros _____

especifique: _____

4. ¿De donde son sus proveedores?

- Estatales _____
- Nacionales _____
- Internacionales _____

5. ¿Cada cuando le compra a sus proveedores?

- Cada 15 días
- Cada 30 días
- Cada 60 días

6. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el calzado de manta hecho por artesanos mayas?

- De \$20 a \$100 _____
- De \$101 a \$180 _____
- De \$181 a \$260 _____
- De \$261 a \$340 _____

7. ¿Qué forma de pago utilizaría?

Crédito de:

- 15 días _____
- 30 días _____
- 45 días _____
- 60 días _____

Al contado _____

8. Aproximadamente ¿Cuántos pares de Calzados compran al mes?

- 1 a 50 _____
- 51 a 100 _____
- 101 a 150 _____

GRACIAS

6.11 Lista de Hoteles

EMPRESA	TELÉFONO
1. Allegro Resorts	019848730341
2. Akumal Beach Resorts	019848757519
3. Amstar-Apple Vacations C.	019988819550
4. Bahia Principe	019848755000
5. Barcelo	019848751514/51500
6. Calica	019848715100
7. Calica	019848715100
8. Caribbean Paradise	019848032032
9. Club Maeva	019848713000
10. Flamenco Xcaret	019848715400
11. Grand Porto Real	019848734000
12. Hotel Copacabana	019848751800
13. Iberostar Tucan	019848772000
14. Mandarin	019848734725
15. Maroma and Spa	019988728200
17. Mayan Palace	019842064000
18. Oasis Puerto Aventuras	019848753000
19. Omni Puerto Aventuras	019848751950
20. Palace Resorts	019988816100
21. Paradisus Riviera Cancun	019988728383
22. Peuple Care	014422231151
23. Riu Tequila	019848731300
24. Rui Yuc.	019848731300
25. Royal Hideaway	019848734500
26. Scuba Caribe	019848031116
27. Shangri-la Caribe	019848730579
28. Spa Palace	019848751100
29. Sunscape Tulum	019848713333
30. Transper	019988840524/9985774135
31. Venta Club	019878773308 (09)
32. Via Delphi	019848714120
33. Viva Windham Azteca	019848734600
34. Viva Windham Maya	019848734600
35. Ceiba del Mar	019848722556
36. Copacabana Riviera Maya	019848700332
37. El Dorado Royal	019848725563
38. Hotel Sairmont Maya Coba	019848787554
39. Playa Paraiso	019848731500
40. Alltournative	019848731338
41. Catalonia	019848751020
42. Enlace Cancun	019988870136
43. Corporativo Xcaret	019988495959
44. Corporativo Yebiah	019848725664

45. Coral Center	019848031622
46. Riu Playacar	019848731300
47. Riu Palace	019848731300
48. Real Playa del Carmen	0199848730830
49. Reef Club Coco Beach	019848734120
50. Reef Club Cozumel	019878729300
51. Reef Club Playacar	019848734120
52. Riu Lupita	019848731300

7. CONCLUSION

Con la realización del análisis del sector turístico que se elaboró en el proyecto, permite concluir que el sector turístico ha estado teniendo un crecimiento considerable y se ha recuperado en lo que se refiere a la estabilidad económica, por lo que es importante mencionar que el producto **"Huarachas"** puede introducirse al mercado turístico de la Riviera Maya positivamente.

Gracias a los análisis implementados en el proyecto, arroja que existen oportunidades que la empresa puede aprovechar para introducir el producto dentro del sector turístico como; el incremento de programas de financiamiento por parte del gobierno estatal y federal, debido a la nueva política de Gobierno en apoyar a PYMES, ya que ofrecen varios programas de financiamiento a nivel estatal y federal, que puedan ser aprovechados por la empresa **"Huarachas"**.

Al igual que el crecimiento en la afluencia turística de la Riviera Maya, las nuevas inversiones en el sector hotelero, están captando turistas de alto poder adquisitivo, lo que se vería reflejado en el incremento de ventas de nuestro producto.

Otra oportunidad sería el incremento de número de hoteles en el estado, se están creando hoteles de gran turismo y cinco estrellas, son un importante mercado para **"Huarachas"**.

La tendencia de los turistas extranjeros a comprar artesanías durante la temporada alta, se llega a la conclusión que actualmente los visitantes extranjeros dejan una derrama económica importante comprando souvenirs y artesanías en el destino turístico que visitan.

Como conclusión en el análisis de la demanda, el porcentaje de consumo de calzado y artesanías en los hoteles de gran turismo y cinco estrellas arrojó que las ventas de calzado tienen un 24% en las tiendas de souvenir; lo cual, se

puede decir que el consumo de "Huarachas" esta dentro de los tres productos mas vendidos (ropa, calzado y artesanías).

El hecho de que los hoteles cuenten con un 35% de proveedores estatales, da la oportunidad de que la empresa "**Huarachas**" tenga una mayor participación en el mercado, debido a la cercanía de la empresa con los clientes, ofreciéndoles así productos competitivos en calidad y tiempo de entrega.

Finalmente se puede concluir que la empresa "Huarachas" tiene una alta expectativa en la introducción del mercado, ya que es un producto único y joven en busca de la consolidación y el éxito en el sector turístico.

8. BIBLIOGRAFIA:

- ▶ <http://quintanaroo.turista.com.mx/hoteles-riviera+maya-9.html>
- ▶ http://hoteles.com.mx/quintana_roo/rivieramaya/
- ▶ <http://www.zonaturistica.com/quintana-roo/riviera-maya/>
- ▶ http://www.bestday.com.mx/Riviera_Maya/Hoteles/
- ▶ <http://www.cancunalltours.com/cancunhotelsonline/hotelesderivieramaya.htm>
- ▶ <http://www.cancuntravel.com/esp/iriviera.asp>
- ▶ http://www.cancun-online.com/Riviera_Maya/Hoteles/
- ▶ <http://www.rivieramaya.caribemexicano.com/hoteles/index.htm>
- ▶ http://www.mexicancaribbean.com/Spanish/Hotels/Riviera_Maya
- ▶ [www.google.com/agencias de viajes/quintana roo](http://www.google.com/agencias%20de%20viajes/quintana%20roo)
- ▶ www.havaianas.com/propiedades
- ▶ www.nisun.com
- ▶ www.vera.com
- ▶ [www.servicio estatal de empleo. gob. mx/ estado de quintana roo/chetumal](http://www.servicio%20estatal%20de%20empleo.%20gob.%20mx/%20estado%20de%20quintana%20roo/chetumal)
- ▶ www.CANACO.gob.mx/qroo/chetumal
- ▶ www.IMSS.gob.mx/chetumal
- ▶ www.sedetur/afluencia_turistica/qroo
- ▶ [www.sedetur/tasa de crecimiento/quintana roo](http://www.sedetur/tasa%20de%20crecimiento/quintana%20roo)
- ▶ www.sedetur/derrama_economica/qroo
- ▶ [www.sedetur/gastos por visitantes/riviera_maya](http://www.sedetur/gastos%20por%20visitantes/riviera_maya)
- ▶ [www.INEGI.gob.mx/ubicacion geografica/quintana roo](http://www.INEGI.gob.mx/ubicacion%20geografica/quintana%20roo)
- ▶ www.INEGI.gob.mx/porcentaje_territorial

- ▶ Davis y Newstrom, 1990, "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional". Edit Mc Graw Hill, Séptima Edición.

- ▶ Kinnear, 1999, "Investigación de Mercados" Edit. Mc Graw Hill, Quinta Edición.

- ▶ Méndez, J. Silvestre, 1996, "Fundamentos de Economía". Edit. Mc Graw Hill, Tercera Edición.

- ▶ Kotler, Phillip, 1997, "Fundamentos de Marketing", Edit. Mc Graw Hill. Sexta Edición.

- ▶ Ballesteros Inda, Nicolas, 1982. "Fundamentos de Contabilidad", Edit. Interamericana.

- ▶ Sussman, Jeffrey, 1998, "El poder de la promoción", Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.

- ▶ Brigham, Weston, 1999, "Fundamentos de Administración Financiera", Edit. Mc Graw Hill. Séptima Edición.

- ▶ Welsch, Glenn A. 2001, "Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades", Edit. Prentice Hall. Cuarta Edición.

- ▶ Koontz O'donell, Weihrich, 1994 "Elementos de la Administración", Edit. Prentice Hall, Cuarta Edición.