

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Plan de negocios Mansión Real de Morelia [sic]

Autor: Rafael Villicaña Anguiano

**Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Administración**

**Nombre del asesor:
Lucía de la Cueva Teruel**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ

M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS
MANSIÓN REAL DE MORELIA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
RAFAEL VILICAÑA ANGUIANO

CLAVE: 16PSU001SP

ACUERDO No. MAE-951001
DE 8 DE NOVIEMBRE DE 1995

ASESOR
DRA. LUCÍA DE LA CUEVA TERUEL

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2012



ALA TM1697



UVAQ

M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS
MANSIÓN REAL DE MORELIA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

RAFAEL VILICAÑA ANGUIANO

CLAVE: 16PSU001SP

ACUERDO No. MAE-951001
DE 8 DE NOVIEMBRE DE 1995

ASESOR

DRA. LUCÍA DE LA CUEVA TERUEL

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2012

Dedicatoria

A mis padres, quienes con su ejemplo de trabajo y honradez han sido y serán mi fuente de inspiración. A mi madre muy especialmente por estar en todo momento a mi lado con una palabra de aliento, un consejo y por sobre todas cosas el pilar de nuestra unión familiar.

A mis hermanos José Gilberto, María del Carmen, Enriqueta, Lucila y María, siempre apoyando mis proyectos.

A mis sobrinos Gabriela, Alejandra, Janina, Karla, Érika, Karina, José Luis, Gilberto, Luz Deyanira, Juan Gilberto, Cinthia, Paola, Jorge, Andrea y Sofía, la alegría de nuestra familia.

A mis primos.

Especialmente gracias a mi tía Josefina, nuestra segunda madre, aunque ya no esté aquí sé que está a mi lado.

A mis amigos profesores, a mis amigos músicos y a mis compañeros por los buenos momentos que hemos pasado juntos. Su apoyo ha sido muy valioso en la realización del presente trabajo.

Agradecimientos

Agradezco al Doctor Francisco Palomares Vaughan su tiempo y su apoyo.

A la Doctora Lucía de la Cueva Teruel sus atinados comentarios y las correcciones hechas a mi trabajo.

A la Universidad Vasco de Quiroga y a mis maestros que fueron todo un ejemplo de profesionalismo y entrega.

Especialmente agradezco al Doctor Fernando Vázquez García su generosidad, sus valiosos consejos y sobre todo su tiempo y paciencia. Gracias Fernando, sin tu ayuda imposible de realizar este proyecto de titulación.

Tabla de contenido

Dedicatoria	I
Agradecimientos.....	II
Indice de tablas	VII
Indice de gráficas	VIII
Capítulo1	1
Introducción.....	1
1.1.- El turismo y sus ventajas	3
1.2.- Justificación Hotel Boutique.....	5
Capítulo 2.....	8
Marco Referencial	8
2.1.- El turismo a nivel internacional	8
2.2.-Motivo de visita	11
Capítulo 3.....	13
El turismo a nivel nacional.....	13
3.1.- Turismo cultural en México	14
3.2.- Perfil de los turistas relacionados con la cultura.	14
3.3.- Duración del viaje.	15
3.4.- Fuentes de información.	16
3.5.- Motivaciones y elementos de satisfacción relacionados con la cultura.....	16
3.5.1.- Encuesta de satisfacción del turista en las ciudades del país.	17
a) Perfil de los visitantes.	17
b) Motivo y razón de la visita	17
c) Hospedaje y medios de arribo	17

d) Satisfacción del visitante	18
3.7.- México frente a otros destinos turísticos.	19
Capítulo 4	20
4.1.- Medio geográfico	20
4.1.1.- Localización	20
4.1.2.-Extensión	20
4.1.3.- Orografía	20
4.1.4.-Hidrografía	21
4.1.5.-Clima.	22
4.1.6.- Temperatura.	22
4.2.- Ciudad de Morelia.....	24
4.2.1.- Localización.....	24
4.2.2.- Medios de arribo	24
4.2.3.- Clima.	25
4.2.4.- Principales ofertas y atractivos de la Ciudad de Morelia.	25
Capítulo5.....	29
Mansión Real Morelia.....	29
5.1.-Importancia histórica, arquitectónica y cultural del edificio donde hoy se encuentra ubicado Mansión Real Morelia.	29
5.2.- Misión, visión y valores	34
Capítulo 6.....	36
Plan de negocios.....	36
6.1.- Breve presentación de los servicios ofrecidos por Mansión Real Morelia	36
6.2.- Historia del proyecto.	37

6.3.-Contactos e investigaciones.	38
6.4.- Valoración y Coherencia del proyecto. (Análisis FODA).....	39
6.5.- El Mercado meta al que nos estamos dirigiendo.	42
6.6.- Estrategia de precios.	43
6.6.1.- En base a la demanda.....	43
6.6.2. - Con base a los costos y beneficios.	44
6.6.3.- Con base en la competencia.	44
6.7.- Promoción y publicidad.....	44
6.7.-Distribución.	45
Promotores.	45
Capítulo 7.....	47
Marco legal.....	47
7.1.-Obligaciones gubernamentales operativas ante el ayuntamiento de Morelia.	48
7.2.- Obligaciones fiscales.	48
7.2.1.- Recomendaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público... 49	
7.2.2.- Derechos del contribuyente.	49
7.3.- Obligaciones laborales.....	50
7.4.-Ley Federal de Turismo.	50
Capítulo 8.....	51
Plan de trabajo.....	51
8.1.-Aspectos Económico-Financieros.....	51
8.1.1.- Determinación de la inversión inicial necesaria y fuentes de financiamiento.....	51
8.2.- Análisis financieros.	52

8.2.3.1.- Flujos de efectivo (Escenario Optimista)	60
Determinación del valor presente neto y la tasa Interna de retorno.	65
..... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 16.-Determinación del Valor presente neto, Tasa interna de retorno y periodo de recuperación.	65
8.3.- Resultados financieros preliminares y balance de la situación actual.....	66
Capítulo 9.....	68
Recomendaciones.....	68
9.1.- Cambios físicos.....	68
9.2.- Estrategias mercadológicas.....	70
a) El mercado meta.....	70
b) Diferenciación.....	71
9.3.- La fuerza de ventas.	72
Capítulo 10.....	74
Conclusiones.....	74
Bibliografía	80
Bibliografía electrónica.....	80
Anexos.....	81
Cálculo de ingresos Marginales por centros de consumo.....	81
Estados financieros y balances. (Escenario conservador).....	83
Flujos de efectivo (Escenario optimista).....	88
Análisis marginal de productos alternativos.	91
Obligaciones legales.	92
Funciones del personal Mansión Real.	95

Contrato Tipo.....	97
Fuentes directas de información.	101

Indice de tablas

Tabla 1.- Llegadas históricas y pronosticadas hacia el 2020 en las diferentes regiones del mundo.....	10
Tabla 2.- Nómina y gastos inherentes a la operación del hotel.....	53
Tabla 3.-Determinación de los gastos operativos.....	54
Tabla 4.-Determinación de los flujos de efectivo 2007 al 2012	55
Tabla 5.-Determinación de los flujos de efectivo del 2010 al 2018.....	56
Tabla 6.-Determinación de los flujos de efectivo del 2019 al 2020 y determinación de la suma de flujos de efectivo.	57
Tabla 7.- Punto de equilibrio.....	58
Tabla 8.- Determinación del punto de equilibrio en unidades y porcentaje de ocupación anual.	58
Tabla 9.-Determinación del Valor Presente Neto y periodo de recuperación	59
Tabla 10.- Determinación del Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno... ..	59
Tabla 11.-Flujos de efectivo histórico 2007 al 2009.	60
Tabla 12.-Flujos de efectivo histórico y proyectado 2010 al 2012	61
Tabla 13.-Flujos de efectivo proyectados 2013 al 2015	62
Tabla 14.-Flujos de efectivo proyectados 2016 al 2018	63
Tabla 15.-Flujos de efectivo proyectados 2019 al 2020 y suma de flujos.	64
Tabla 16.-Determinación del Valor presente neto, Tasa interna de retorno y periodo de recuperación.....	65
Tabla 17.- Estratificación de la población según su clase económica.....	70

Tabla 18.- Margen de contribución proyectado de los centros de consumo. Escenario conservador.....	81
Tabla 19.-Ingresos de café y restaurant.....	81
Tabla 20.-Análisis de sensibilidad del hotel.....	82
Tabla 21.- Ingresos mínimos atractivos de los centros de consumo.	82
Tabla 22.-Estados financieros históricos y proyectados 2007 al 2014.	83
Tabla 23.-Estado financiero histórico 2011 y proyectados del 2012 al 2014.....	84
Tabla24.- Balances del 2007 al 2009.	85
Tabla 25.- Balance General del 2007 al 2009	86
Tabla 26.- Balances Generales del 2013 al 2015.....	87
Tabla 27.- Flujos de efectivo del 2007 al 2012.	88
Tabla 28.- Flujos de efectivo del 2013 al 2018.	89
Tabla 29.- Flujos de efectivo del 2019 al 2020 y suma de flujos de efectivo.....	90
Tabla 30.- Análisis de productos marginales.....	91

Indice de gráficas

Gráfica 1.-Tendencias de crecimiento de llegadas internacionales a nivel mundial	8
Gráfica 2.-Organigrama operativo	47
Gráfica 3.- Punto de equilibrio	58

Capítulo1

Introducción

Las propiedades inmobiliarias, en no pocos casos, es considerada como una parte importante del patrimonio y, en el caso de las empresas, como un activo fijo sujeto de convertirse en un activo circulante en caso de necesitar liquidez. Sin embargo, dichas propiedades no siempre son utilizadas para generar riqueza y se abandonan o se descuidan siendo éstas presa de los elementos naturales que causan destrucción y daños a la construcción por negligencia o por falta de recursos, llegando a ser un verdadero dolor de cabeza al tener que desembolsar grandes cantidades para su recuperación. Cuando una propiedad es tratada adecuadamente como un recurso que a su vez produce ingresos ésta puede ser considerada como un verdadero activo en lugar de un pasivo que solamente ocasiona gastos.

Los bienes inmuebles han sido durante mucho tiempo vistos como un negocio noble sujeto de recibir rentas o servir para diferentes propósitos, los cuales traen consigo bienestar social, empleo para todos los implicados, desde el albañil, pintor, decorador, e incremento del patrimonio del o los propietarios y/o accionistas de la empresa que podría albergarse en su interior.

Cuando una propiedad se encuentra ociosa en un centro histórico es todavía más complicado su tratamiento ya que los permisos de construcción, remodelación, modificación o aún mantenimiento son mucho muy restringidos por las autoridades competentes que dificultan el desarrollo de un trabajo de tal naturaleza; la falta de espacio, la circulación de los automóviles, el paso de los peatones y la restricción de los proveedores de circular por las calles de los centros históricos dificultan la preservación de los edificios. Aún más, si el inmueble es considerado como patrimonio las restricciones aumentan.

Pero cuando se toma la decisión de enfrentar estos inconvenientes e iniciar una empresa, ésta se encargará de obtener un beneficio indirecto que es la conservación del edificio y al mismo tiempo coadyuvar al bienestar de la sociedad al crear una fuente de empleo que proporcionará de igual manera otros ingresos al estado y a la federación, contribuyendo con su grano de arena al desarrollo económico del país.

Es bien cierto que el hecho de aprovechar los llamados recursos ociosos no está exento de los riesgos por todo empresario conocidos quien tiene que estar consciente de los mismos al decidirse por la creación de una empresa, y debe estar preparado para enfrentar los embates propios y naturales del funcionamiento de un negocio. Si el propietario es quien decide la creación de la empresa enfrenta un doble riesgo ya que al iniciarse el funcionamiento no se asegura la inmediata recuperación de la inversión; deberá ser precavido, perseverante y sobre todo paciente.

Tal es el caso de la propiedad ubicada en Avenida Francisco I. Madero Oriente # 94 de la ciudad de Morelia Michoacán, que después de haber sido casa particular, dejó de ser habitada y no se le dio el mantenimiento adecuado contra los elementos naturales durante prácticamente 12 años, lo que causó algunos daños a los ventanales y los techos que afortunadamente no alcanzaron a causar daños a la estructura gracias a la excelente calidad de la construcción. Las rentas generadas por la utilización de los locales comerciales no alcanzaban a pagar el mantenimiento de la propiedad.

Después de mucho debatir sobre el destino de este bello edificio que forma parte del patrimonio arquitectural e histórico de Morelia se llegó a la conclusión por parte de los propietarios/accionistas que la mejor opción sería la de utilizar los espacios como un hotel desechando el costo de oportunidad que es el caso de las rentas ofrecidas en su momento por diferentes empresas interesadas en vender sus productos en los espacios del ahora hotel. El iniciar un negocio de hospedaje

requería una inversión menos a la creación de una empresa comercializadora que es el caso de la una gran mayoría de los edificios en Morelia.

La ciudad de Morelia, por su parte, posee tal riqueza histórica, arquitectónica y cultural que la hicieron merecedora de ser llamada por la UNESCO patrimonio de la humanidad, título por demás honroso ya que posiciona a Morelia a nivel de las grandes como Toledo y Salamanca en España, Graz y Salzburgo en Austria, *le Havre* en Francia o *Évora* en Portugal, por citar solamente algunos ejemplos a nivel internacional. A nivel nacional tenemos a Puebla de los Ángeles, Santiago de Querétaro y Guanajuato, líder en lo que se refiere a destinos culturales de México.

Uniendo los atributos coloniales de Morelia, su ubicación estratégica dentro de la República Mexicana, la belleza del edificio, las necesidades de preservarlo, aprovechar sus interiores y los beneficios más que probados del turismo como actividad económica dentro del sector de los servicios, encontraremos más que justificada la determinación de iniciar la aventura dentro de la hotelería del que llamaremos en adelante “Hotel Mansión Real Morelia”.

1.1.- El turismo y sus ventajas

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, organismo perteneciente a las Naciones Unidas, un turista puede definirse como aquella persona que se desplaza de su entorno habitual por motivos de ocio, negocios u otros motivos y su estancia varía de un día a un año.

El turismo ha existido desde la Edad Antigua cuando los griegos se desplazaban a realizar los juegos olímpicos, los romanos visitaban baños termales (termas de Caracalla), hasta la época moderna en donde los medios de comunicación y transporte han desarrollado el interés por realizar viajes cada vez con más frecuencia y cada vez a lugares más y más remotos por los motivos antes mencionados.

Resulta curioso, sin embargo, que el desarrollo del turismo cultural como lo conocemos hoy en día sea tan reciente si lo comparamos con la existencia del turismo mismo. Aquellas personas que realizan viajes de placer para conocer lo típico, lo histórico, las ruinas, las catedrales, los edificios históricos, los museos que guardan tesoros incalculables, ropa tradicional, folclore.

François Cavanna¹ en su artículo *TOURISME*² describe el turismo como un término inventado apenas el siglo pasado porque antiguamente todo lo que representaba una moda pasada tenía que desaparecer de acuerdo a las tendencias de cada época. El renacimiento y los siglos siguientes masacraron y borraron muchos tesoros. Si existen catedrales romanas y góticas es porque no hubo recursos suficientes para construir en su lugar otras de estilo neoclásico, las guerras devoraron todo.

En México, lastimosamente, tenemos el caso de la pérdida de una gran cantidad de monumentos destruidos por los españoles durante la conquista.

Ahora, gracias al turismo se ha podido recuperar, embellecer o renovar una gran cantidad de joyas que se habrían perdido por no tener los recursos necesarios para llegar a este fin.

¿Por qué el turismo se ha convertido en una industria de capital importancia a nivel mundial? Según la Organización Mundial del Turismo, entre las múltiples ventajas que se encuentran en este rubro tenemos:

- a) El turismo y los viajes son el sector que proveen la más alta cantidad de empleos en el mundo entero.
- b) Representa el punto de entrada más rápido con su fuerza laboral a la juventud en comunidades urbanas y rurales

¹Escritor, periodista y cronista francés nacido en 1923

²Tourisme Charlie Hebdo 29/06/2005

- c) Es la industria que menos gas de carbón emite a la naturaleza
- d) El turismo y los viajes puede adaptarse fácilmente a las nuevas fuentes de combustible menos contaminantes.³

Como las tendencias actuales del turismo son hacia una economía verde, es decir, hacia un respeto total al medio ambiente, teniendo cuidado en la utilización razonable del agua, de los productos químicos emitidos hacia la naturaleza, del respeto por el medio ambiente y la bondades del turismo en estas direcciones, el turismo debe ser tomado en cuenta como parte vital en el desarrollo económico-social de todas las comunidades.

1.2.- Justificación Hotel Boutique.

Definición Hotel Boutique.

Desde los comienzos del siglo XXI, la industria del alojamiento ha visto un gran crecimiento y a veces monopolizadas por marcas de hoteles mayoritariamente norteamericanas que se han visto beneficiadas por un desarrollo a nivel internacional con apegadas estrictamente a su definición de "Hotel": dar alojamiento para viajeros.

Pero, los viajeros de hoy en día esperan más que un simple confort y conveniencia; un número cada vez mayor quiere ser "sorprendido" gratamente. Cuando planean sus viajes buscan lugares que se vean claramente de una marca de hotel, pero con los estándares de confort de la misma y además de eso, los hoteles boutique se han vuelto un motivo de manipulación social: aquél que no se ha hospedado en un hotel boutique está fuera de moda.

La definición de hotel boutique varía, especialmente entre los primeros que lanzaron al mercado su idea tan original, aunque la mayoría de los operadores, creadores y propietarios concuerdan en que los hoteles boutique deben tener cualquiera de las siguientes características:

³ Información proporcionada por la Organización Mundial del turismo 2011

a) Arquitectura y diseño: Estilo, distinción, calidez e intimidad son las palabras clave. El diseño y la arquitectura parece ser lo que atrae al nicho de mercado que busca un lugar diferente dónde hospedarse y cumpla con sus expectativas. Este tipo de hoteles no están encerrados en estándares; la diferenciación y la expresión es un camino crucial hacia el éxito. Muchos hoteles boutique introducen diferentes temas en sus habitaciones, por ejemplo el hotel Library en Nueva York que va desde el romance hasta la música.

b) Servicio: En muchos de los hoteles boutique se insiste en el conocimiento de los nombres de los huéspedes y llamarlos por su nombre con el fin de que éstos se sientan como en casa. Esto es difícil en los hoteles más grandes cuando hay muchas habitaciones. En los hoteles *Schrager* se enfatiza en una atmósfera teatral que atrae los sentidos a través de la arquitectura, el diseño, los colores, la iluminación, el arte y la música.

De acuerdo a Lucienne Anhar⁴ el diseño de los hoteles boutique es una exquisita combinación del contexto histórico del edificio y la ciudad con el modernismo del siglo XXI y arte. La tecnología en estos hoteles juega un papel importante en los hoteles boutique de ciudad como es el internet dentro y fuera de las habitaciones, televisión de última generación, música y altos niveles de confort. El entretenimiento es parte también importante pero sin ser una forma de presentar únicamente grupos musicales, baile o espectáculos; el hotel boutique aporta su propio sabor, un restaurant acogedor y de buena cocina, bar, *lounge* y una decoración de muy buen gusto.

c) El mercado meta: Los hoteles boutique buscan atraer a un público entre los 20 y los 50 años con un nivel económico medio superior.

⁴Lucienne Anhar consultora del grupo HVS Internacional, empresa dedicada al manejo de empresas hoteleras y restauranteras a nivel internacional.

La Asociación de Hoteles Boutique de México⁵, asociación independiente en nuestro país, por su parte exige a sus agremiados las siguientes características:

- Lujoso: Espléndido, magnífico, suntuoso, grandioso.
- Sofisticado: Cosmopolita, elegante, refinado, fino, exquisito.
- Sencilla elegancia: De buen gusto, refinado, chic, elegante y sencillo.
- Casual: Ambiente relajado, informal, confortable, desenfadado.
- Aislado: Íntimo, retirado, lejos del mundanal ruido.
- Rustico: Rural, campestre, materiales nobles de madera y piedra.
- Primitivo: Prístino, virgen, fuentes alternativas de energía, sol, velas, antorchas.
- Exquisito: Belleza, detalles, deleite en la arquitectura y el diseño dentro y fuera.
- Cocina gourmet: Tentaciones para el paladar, epicúreo, exquisito, orgánico, extraordinario.
- Amplio: Espacioso, cómodo, holgado, abierto.
- Céntrico: Ubicación ideal, atracciones turísticas, paseos.
- Ecléctico: Internacional, único con combinaciones con gusto exquisito, distintivo, diferente.

De acuerdo a la clasificación de la Asociación de Hoteles Boutique y a la definición de Hotel Boutique por Lucienne Anhar, es posible considerar a Mansión Real Morelia como todo un proyecto de hotel Boutique porque combina perfectamente todos los requerimientos para llegar a serlo. Su ubicación, la arquitectura colonial y la combinación de la decoración ecléctica de excelente gusto cumplen con todos los requerimientos.

⁵ Asociación de hoteles boutique de México. <http://hotelesboutique.com> Agosto 2011

Capítulo 2

Marco Referencial

2.1.- El turismo a nivel internacional

De acuerdo a La Organización Mundial del Turismo, organismo encargado por la Organización de las Naciones Unidas del fomento y promoción del turismo, el turismo ha crecido casi un 5% en la primera mitad del 2011, cifra que se acerca a los resultados iniciados en el 2011. Éstas 440 millones de llegadas internacionales superan en 10 millones las del 2011, siendo más notorias en las economías avanzadas.

En lo que se refiere a las economías emergentes, todas registraron tendencias positivas a excepción del norte de África que fue la región que, debido a los acontecimientos recientes, decreció en un 13%, el Oriente Medio decayó en un 11 %, mientras que Las Américas crecieron en un 6%, notándose los mejores resultados en América del Sur que llegó a un 15%.⁶. "Tal crecimiento en tiempos de tantas dificultades justifica los argumentos a favor del sector y refuerza nuestro llamamiento a que sea prioritario el turismo en las políticas nacionales." Asegura Taleb Rifai⁷, Secretario General de la OMT. A pesar de los obstáculos que se puedan oponer al desarrollo del turismo, la OMT presenta en lo que llaman ellos su barómetro una proyección hacia el año 2020, cifras que manifiestan un buen comportamiento.

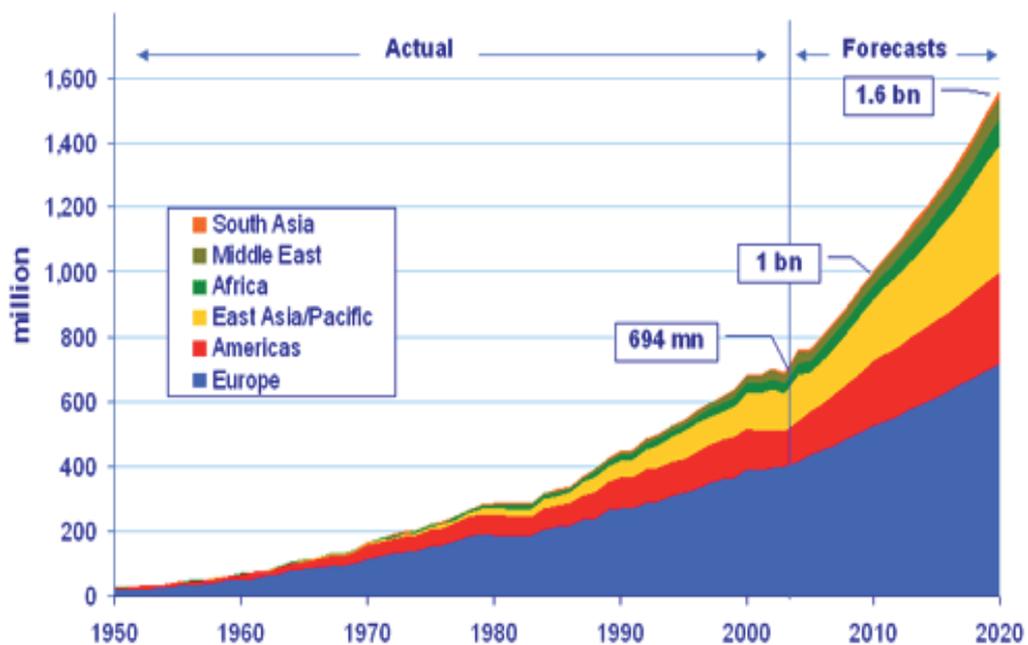
Las gráfica 1 nos presenta las estadísticas de lo que la OMT llama su barómetro y las expectativas de crecimiento al turismo a nivel mundial hacia el año 1950 hacia el 2020. Observamos un crecimiento sostenido desde la década de 1950

⁶Cifras presentadas por la OMT. <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-09-07-lel-turismo-internacional-muestra-un-saludable-crecimiento-en-la-primera-mit>Enero 2011

⁷TalebRifai, Secretario General de la OMT desde Marzo del 2009, en reemplazo de FrancesoFrangialli quien estuvo 20 años al cargo.

siendo el líder Europa y en segundo lugar las Américas. La OMT espera un crecimiento más acelerado hacia el 2012.

Gráfica 1.-Tendencias de crecimiento de llegadas internacionales a nivel mundial⁸



⁸ Datos OMT <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm> Septiembre 2011

Tabla 1.- Llegadas históricas y pronosticadas hacia el 2020 en las diferentes regiones del mundo.⁹

	Base Year	Forecasts		Market share (%)		Average annual growth rate (%)
	1995	2010	2020			
	(Million)			1995	2020	1995-2020
World	565	1006	1561	100	100	4.1
Africa	20	47	77	3.6	5.0	5.5
Americas	110	190	282	19.3	18.1	3.8
East Asia and the Pacific	81	195	397	14.4	25.4	6.5
Europe	336	527	717	59.8	45.9	3.1
Middle East	14	36	69	2.2	4.4	6.7
South Asia	4	11	19	0.7	1.2	6.2

La tabla 1 muestra la cantidad de llegadas a nivel mundial. Del año 2010 al 2020 se esperan en las Américas un incremento a 282 millones de llegadas siendo un crecimiento anual del 3.8% igualmente hacia el año 2020.

Pero las expectativas deben ser tomadas con mucha precaución ya que el mismo Taleb Rifai afirma que muchas economías avanzadas afrontan aún los riesgos planteados por un crecimiento débil, problemas fiscales y un desempleo persistentemente alto. Al mismo tiempo, en algunas economías emergentes se observan claros signos de sobrecalentamiento. Recuperar un crecimiento económico sostenido y equilibrado sigue siendo el reto.

México, por su parte debe actuar con premura para tratar de solucionar sus problemas políticos y sociales que afectan gravemente al turismo. La naturaleza a su vez puede presentar problemas que escapan a nuestras manos como es el caso de la epidemia de la gripe H1N1 que dañó la economía en el año 2010.

⁹ Datos OMT <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm> Septiembre 2011

2.2.-Motivo de visita

El 70% del total de las llegadas de turistas internacionales a los destinos iberoamericanos tienen por motivo principal del viaje el ocio, el recreo y las vacaciones, un porcentaje significativamente más elevado que el promedio mundial (51 %). El 19% de los turistas viajan por motivo de visita a parientes y amigos (VPA), la salud, la religión y otro. Los negocios, por su parte constituyen la principal motivación en un 11 % de las llegadas.

La situación por países es diversa. Los viajes de recreo predominan fuertemente en Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Argentina, Nicaragua, Perú, Uruguay, Portugal, Andorra y España, países en los que éste es el motivo del 70% o más de las llegadas.

Los viajes por motivos de negocios representan alrededor del 30% del volumen total de llegadas a El Salvador, Honduras, Panamá, Colombia y Venezuela. Los viajes para visitar a parientes y amigos (VPA), o por razones de salud, religión y otros motivos son comparativamente más importantes en México (en el que alcanzan el 61 %), El Salvador, Paraguay, Venezuela, Honduras y Guatemala.

Los 22 países de Iberoamérica han sido en su conjunto responsables de un gasto turístico por viajes internacionales de 58 mil millones de dólares en el 2008. España (20 mil millones), Brasil (11 mil millones), México (8,5 mil millones), Argentina (4,5 mil millones) y Portugal (4,3 mil millones) son los principales mercados emisores en términos de gasto por turismo internacional.

2.3.- Capacidad y ocupación hotelera

En 2009, los destinos iberoamericanos disponían de casi 3 millones de habitaciones en hoteles y establecimientos asimilados, lo que correspondía al 13% del total mundial. La mayor capacidad corresponde, con mucho, a España (863 mil habitaciones), seguida de México (624 mil), Brasil (289 mil), Argentina (217 mil), Perú (186 mil). Colombia y Portugal superan las 120 mil habitaciones, mientras que un número importante de destinos disponen de una capacidad

hotelera que oscila entre las 15 y las 75 mil habitaciones. El Salvador (8,3 mil), Nicaragua (7,8 mil) y Paraguay (7,3 mil) disponen de las capacidades hoteleras más pequeñas.

Los datos relativos a las pernoctaciones en los hoteles y establecimientos asimilados ponen de relieve la importancia del turismo interno, sobre todo en los países más grandes. En destinos como México (74 millones), Argentina (31 millones) y Perú (28 millones), las pernoctaciones de turistas internos es de dos a cuatro veces superior a la de los turistas internacionales.¹⁰

México, como podemos observar cuenta con una buena capacidad de habitaciones, detrás de España que es un destino por demás importante a nivel internacional.

¹⁰Información obtenida por la secretaría general iberoamericana perteneciente a la OMT. Agosto 2011

Capítulo 3

El turismo a nivel nacional

El mercado doméstico es de gran importancia dentro de la actividad turística, ya que se estima representa alrededor del 80% de la actividad turística de México. Desde que se llevó a cabo en el año 2001 la Encuesta Urbana de Turismo Doméstico en Hogares, no se contaba con información sobre el comportamiento de los viajeros residentes de la República Mexicana. Un estudio hecho sobre los Hábitos de Consumo del Turista Nacional se realizó a través de una encuesta en hogares a turistas reales de los tres principales mercados emisores de turismo doméstico: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, dicha encuesta provee información útil sobre las características de los viajes, el proceso de compra, nivel de influencia de medios y promociones, actividades y gasto de los turistas. Los resultados obtenidos corresponden a las temporadas vacacionales de semana santa y de verano.

Los destinos turísticos en su afán por captar moneda extranjera descuidaron durante largo al tiempo turista nacional, que se ha consolidado en las últimas épocas como el mercado meta más importante dadas las situaciones que se viven en el país y que han afectado grandemente el deseo del público extranjero por visitar los enormes atractivos con que cuenta nuestra nación.

3.1.- Turismo cultural en México ¹¹

De acuerdo a estudios por la secretaría de turismo SECTUR se ha visto que una gran parte del turismo nacional que viaja por el país está interesado en el patrimonio cultural aunque su viaje no haya sido estrictamente por motivos culturales. Los componentes relacionados con las culturas locales y el disfrute de su patrimonio son componentes muy importantes para su satisfacción. En este sentido se ha delimitado dos grupos de turistas interesados en la parte cultural: Aquel al que los elementos culturales son el motivo de su viaje y el que los elementos culturales son un valor agregado a su viaje.

No obstante, el elemento cultural puede convertirse en un elemento de diferenciación para tomarse en cuenta para decidir si viajar a México o a otros países que ofrecen elementos culturales similares.

Morelia viene a cubrir con creces las perspectivas del turista que busca todo tipo de experiencias culturales; gran variedad de gastronomía, arquitectura, clima, ubicación, cercanía de playa gracias a la nueva autopista.

3.2.- Perfil de los turistas relacionados con la cultura.

Según un sondeo realizado entre empresarios turísticos, los orígenes de los turistas nacionales relacionados con la cultura no representan diferencias entre otros sectores de turismo doméstico.

Los mercados emisores primarios son las grandes ciudades como México, Guadalajara y Monterrey. Los emisores secundarios lo constituyen los turistas de

¹¹Información Sectur

http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Habitos_de_Consumo_del_Turista_Nacional Junio 2011

los estados aledaños y aquellos que viajan al destino en cuestión originarios de las ciudades del propio estado.

3.3.- Duración del viaje.

Los turistas que viajan por motivos culturales tienden a viajar más largas distancias que la mayoría de los turistas y a permanecer más tiempo ya que para llevar a cabo una incursión cultural se requiere más tiempo que un viaje panorámico ya que el turista manifiesta un mayor interés en conocer e involucrarse en la vida del lugar visitado. Entre más ajena es la cultura, mayor curiosidad se genera entre los turistas.

Principales actividades

Los relacionados con el patrimonio tangible representan el 48% de los turistas nacionales y el 63% de los turistas internacionales.

Los elementos intangibles son más difíciles de identificar aunque su influencia se manifieste en la impregnación del turismo en la cultura visitada.

A partir de las actividades realizadas a partir del patrimonio tangible e intangible, las zonas arqueológicas son las favoritas del turismo internacional (27%) mientras que el 9% prefiere ver las costumbres y tradiciones.

Por lo que respecta al turismo nacional el 52% prefiere el patrimonio intangible entre las que sobresale la degustación de la gastronomía regional (13%).

En relación al patrimonio tangible, el 18% prefiere la observación de monumentos históricos.

De los viajeros que no participan en las actividades culturales el 21 % manifiesta que no lo hace por falta de oportunidades, información o desconocimiento.

3.4.- Fuentes de información.

Para los turistas interesados en la cultura, la información es básica antes de iniciar su viaje. Las principales fuentes de información para todos los segmentos son los familiares y amigos aunque la complementan con las fuentes de información local.

3.5.- Motivaciones y elementos de satisfacción relacionados con la cultura.

El paisaje, clima y playas son un complemento importante para la decisión del viaje, sobre todo para aquellos viajeros de larga distancia que combinan su viaje cultural con el descanso que ofrecen las playas y/o experiencias relacionadas con la naturaleza.

El turista mexicano es particularmente sensible al costo-beneficio de los destinos, está dispuesto a gastar en experiencias pero no en servicios que no ofrezcan diferencias claras respecto a otro que tienen un estilo interesante. Los factores de costo económico, emocional y físico son determinantes. La relación entre estos y sus correspondientes beneficios debe ser proporcional.

Para el turista experimentado resulta particularmente a veces aburrido el término cultural pues puede existir una asociación con el hastío de las actividades escolares que se tienen que realizar por obligación. Hay gente que encuentra cansado caminar, visitar museos, estar de pie; no encuentran lo que buscan que es precisamente descanso y diversión.

En muchas ocasiones, los turistas culturales consideran que faltan actividades amenas y atractivas para la enseñanza del patrimonio cultural orientadas hacia niños y adolescentes.¹²

¹² Información obtenida de CONACULTA <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/12.pdf> Septiembre 2011

3.5.1.- Encuesta de satisfacción del turista en las ciudades del país.

Resultados de encuesta realizada por CESTUR (Centro de conocimientos e información estratégica para el sector turismo) sobre la satisfacción del turista a las ciudades del país muestran las siguientes conclusiones:

a) Perfil de los visitantes.

- Los adultos maduros (36 a 55 años) representan el 34% de los visitantes seguidos de los adultos jóvenes (26 a 35 años) con 30%
- Los visitantes son principalmente nacionales provenientes en su mayoría del Distrito Federal, Guanajuato y Michoacán. Los visitantes extranjeros en su mayoría son de Estados Unidos seguidos de Europa y Sudamérica.
- 3 de cada 10 visitantes, están por primera vez en el destino.
- El 38% de los visitantes viaja con su familia, el 26% lo hace solo y el 20% con su cónyuge / pareja.

b) Motivo y razón de la visita

- El principal motivo por el cual los visitantes viajan a las ciudades es por descanso o recreación con el 42%, seguido por la visita a familiares o amigos con el 28% y con el 16% los negocios o motivos laborales.
- Entre los que deciden visitar el destino por descanso, la principal razón que motiva es la cultura del destino.

c) Hospedaje y medios de arribo

- El 81 % de los encuestados permaneció más de 1 noche en las ciudades por lo que se considera como turista y no excursionista, el 19% de los encuestados permanecieron en el destino unas cuantas horas.
- El 50% de los encuestados declararon que se hospedaron en hotel, el 43% en casa de familiares o amigos y el 2% se quedó en casa de huésped.
- El principal medio de arribo de los visitantes a los destinos es el autobús con el 46%, seguido del automóvil propio con el 33% y el 16% llega en avión.

- El 30% visitó otros destinos en el mismo viaje. Entre los más visitados esta Tuxtla Gutiérrez, Palenque y Distrito Federal. .

d) Satisfacción del visitante

- El índice de Satisfacción de los visitantes es Bueno (8.1 puntos).
- El 94% de los visitantes es probable que vuelvan al destino y que tienen un alto índice de lealtad.
- Las recomendaciones de mejora a los destinos son: información turística y seguridad en el destino, la limpieza en el destino, ajuste de precios, la calidad del servicio. Los visitantes que evalúan como excelente y buena la experiencia en el destino comentan que los atributos por lo que dan esta evaluación son: la hospitalidad de los residentes, el servicio ofrecido por el personal del hotel, la limpieza de los establecimientos de alimentos y bebidas, el servicio ofrecido por el personal de la línea aérea y el servicio ofrecido por el personal de la línea de autobús. Las áreas con mayor oportunidad de mejora son:
 - Destino: La limpieza en calles y áreas públicas, La seguridad en el destino, el servicio de elementos de seguridad pública, Los servicios ofrecidos por guías de turistas, el mantenimiento de los recursos naturales, el mantenimiento de los recursos culturales, la relación calidad/precio de los destinos.
 - Establecimientos de hospedaje: Relación calidad / precio y la información obtenida del establecimiento.
 - Establecimientos de Alimentos y Bebidas: Relación calidad/precio, la variedad de establecimientos y la información sobre los mismos.
 - Transporte público, local: Calidad y limpieza, la amabilidad del personal y la relación calidad-precio.
 - Seguridad
 - El 4% que si tuvo problemas, el principal incidente fue robo o asalto

con 40% de menciones.¹³

3.7.- México frente a otros destinos turísticos.¹⁴

Dentro del ámbito internacional, los principales competidores de México son los destinos tradicionales europeos aunados a Egipto e India¹⁵.

A nivel América, de acuerdo a la CESTUR sus principales competidores son Perú a la cabeza, seguido de Cuba, Chile y Guatemala. Sin embargo México tiene una gran ventaja en la apreciación de los turistas internacionales encuestados en el aeropuerto internacional de la Ciudad de México: los turistas han respondido que nuestro país no se parece a ningún lugar que hayan visitado anteriormente, por lo que se puede concluir que la imagen de México tiene fuerza en sí misma y es singular, por lo que difícilmente puede confundirse con otro lugar.

México se considera altamente competitivo en los atributos y características relacionadas con los atributos intrínsecos, especialmente en cuanto a los valores históricos y artísticos relacionadas con las culturas civilizaciones antiguas, siglos XV al XVII y culturas vivas tradicionales. Su principal ventaja radica en la gran diversidad de recursos con los que cuenta.

¹³<http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/42/1/images/REPORTE%20EJECUTIVO%20TOT AL-CIUDADES.pdf> Enero 2012

¹⁴<http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/12.pdf> Página 11 Enero del 2012

¹⁵2/ Bywater, M. The Market for Cultural Tourism in Europe, EIU N. 6 1993.

Capítulo 4

MICHOACÁN

4.1.- Medio geográfico

4.1.1.- Localización

El estado de Michoacán se sitúa hacia la porción centro - oeste de la República Mexicana.

Limitado al norte con los estados de Jalisco y Guanajuato, al noroeste con el estado de Querétaro, al este con los estados de México y Guerrero, al oeste con el Océano Pacífico y los estados de Colima y Jalisco, al sur con el Océano Pacífico y el estado de Guerrero.

4.1.2.-Extensión

Por su extensión territorial ocupa el décimo sexto lugar nacional, con una superficie de 58,836.95 kilómetros cuadrados, que representa el 3.04 % de la extensión del territorio nacional. La entidad cuenta con 213 km. de litoral y 1,490 km. cuadrados de aguas marítimas.

4.1.3.- Orografía

El estado de Michoacán lo conforman dos grandes regiones montañosas o provincias fisiográficas, que son: la Sierra Madre del Sur y el Sistema Volcánico Transversal y Valles Inter montañosos (Cordillera Neo volcánica o Tarasco Náhuatl). La Sierra Madre del Sur cruza al Estado en aproximadamente 200 kilómetros en la zona Suroeste (entre los municipios de Chinicuila y Arteaga). Se le considera como la continuación de la Sierra Madre Occidental y de otras Sierras de América del Norte (Sierra Nevada, Montañas Rocallosas). En la parte Este del Sistema, está la Sierra Mil Cumbres (Otzumatlán, la zona silvícola más importante del Estado) que es la continuación de la Sierra de Acuitzio.

Más al Este se localizan las Sierras de San Andrés, (región conocida también como Los Azufres, cerca de Ciudad Hidalgo), Maravatío, Tlalpujahua, Angangueo y Zitácuaro.

Las elevaciones orográficas más notables en esta región, son: el Tancítaro (3,857 m. en el municipio de Tancítaro); Patambán (3,525 m. en el municipio de Tangancícuaro); Cerro de Quinceo (2,750 m. en el municipio de Morelia); el Tzirate (3,300 m. en el municipio de Quiroga) y el Volcán de San Andrés (3,605 m. en el municipio de Ciudad Hidalgo).

4.1.4.-Hidrografía

La Cuenca de Cuitzeo; ocupa una superficie dentro del Estado de 3,618 kilómetros cuadrados, teniendo como principales afluentes los ríos Grande de Morelia y Oueréndaro, que recibe los aportes de los ríos de San Lucas y Zinapécuaro, nace en la Sierra de Otzumatlán siguiendo su curso una dirección de sur a norte. Ambos desembocan en el Lago de Cuitzeo, considerado como el más grande en el estado.

El Lago de Chapala ocupa sólo una porción en el estado, la parte Sureste del lago, con aproximadamente 125 kilómetros cuadrados, recibe aportes de los ríos Duero y Lerma.

El Sistema del Centro está representado por los Lagos de Pátzcuaro y Zirahuén, el primero ocupa una superficie de 1,525 kilómetros cuadrados aproximadamente, comprendiendo los municipios de Erongarícuaro, Pátzcuaro, Quiroga y Tzintzuntzan. La cuenca que da origen al Lago se alimenta de numerosas corrientes tanto superficiales como subterráneas. Entre las primeras se destacan las de los ríos San Gregario y Chapultepec, así como los arroyos de Santa Fe y Soto. En el interior del lago se levantan los islotes denominados Janitzio, Yunuén, La Pacanda, Tecuén, Jarácuaro, Urandén y Carián.

El Lago de Zirahuén, una cuenca de 615 kilómetros cuadrados, recibe los aportes de los arroyos Manzanilla y Zinamba, los cuales nacen en el municipio de Santa

Clara del Cobre. Tanto el Lago de Pátzcuaro como el de Zirahuén, localizados en la región centro - norte del estado, en una de las partes más altas del Eje Volcánico Transversal, constituyen los centros de mayor atracción turística de la entidad, siendo la actividad pesquera una de las más importantes.

4.1.5.-Clima.

Las regiones fisiográficas descritas son en buena proporción responsables del complicado y diverso mosaico de condiciones climáticas que caracterizan el estado de Michoacán.

4.1.6.- Temperatura.

La distribución geográfica de la temperatura disminuye de sur a norte y siempre en relación con la altitud. Las temperaturas medias mensuales varían de 13° C a 29° C, las más elevadas se registran en las regiones de la Costa y la Tierra Caliente, particularmente en las porciones de menor altitud en donde los valores promedio anuales alcanzan extremos cercanos a los 30° C y aún más, como por ejemplo en las localidades de Churumuco, Apatzingán y Tepalcatepec. Las temperaturas medias mensuales más bajas se registran en las zonas montañosas hacia las regiones de la Sierra de Coalcomán y la Sierra del Centro, como por ejemplo en la zona de Tancítaro y el noroeste del estado, en la municipalidad de Tlalpujahua.

Tanto las temperaturas máximas extremas que varían de 27° C a 48° C, como las mínimas extremas que varían de menos de 7° C. a 18° C siguen un patrón similar correspondiendo los valores más altos a las depresiones del norte del estado, la Costa y la Cuenca del Balsas (en. esta última región se han registrado temperaturas extremas superiores a los 50°C. Los valores más bajos corresponden a las zonas montañosas. En cuanto a la distribución de la temperatura a lo largo del año el mes de enero es el más frío y mayo el más caliente.

Heladas: Con excepción de la región Costa y la parte más baja de la Tierra Caliente en la Cuenca del Balsas - Tepalcatepec, en la mayor parte del territorio michoacano se registran heladas, cuya intensidad va disminuyendo a medida que el clima templado se va convirtiendo en cálido, siendo totalmente desconocidas donde reina este último; alcanza 105 - 120 días al año en las altitudes superiores a los 2400 metros sobre el nivel del mar, en la región de la Sierra del Centro (particularmente en la región este y centro - oeste de la entidad, como por ejemplo en las sierras de Tlalpujahuá y Nahuatzen respectivamente).

A diferencia de la temperatura y en cuanto a régimen se refiere, la época de lluvias está claramente demarcada y en generalⁱⁱ enero es el mes de menor precipitación y julio el de mayor. Rasgo característico es la variabilidad de la precipitación entre diferentes años y regiones, siendo la Tierra Caliente y el norte del estado los que presentan un porcentaje mayor de variabilidad; de cierta significación resultan las lluvias de invierno, de carácter muy regular, que se presentan durante los meses de diciembre, enero y febrero.

Tipos de Clima: Con excepción de los climas francamente húmedos y francamente áridos, los tipos climáticos que predominan en Michoacán son: Clima tropical lluvioso, con lluvias en verano. En la Región de la Costa y porciones de mayor altitud de depresión del Balsas, así como en las estribaciones de la sierra de Coalcomán. Clima seco en este estepario cálido, con lluvia escasa que predomina en verano; la temperatura media anual es superior a 18° C. Es característico de las áreas de menor altitud de la Tierra Caliente en la cuenca baja del Río Balsas. Es un clima templado sub húmedo con lluvias en verano, temperatura media del mes más caliente mayor de 22° C. Se distribuye en la mayor parte de la Región de los Valles y Ciénegas del Norte, en la Sierra de Coalcomán y Arteaga y zonas de transición entre la Sierra del Centro y la Cuenca del Balsas - Tepalcatepec.

Es un clima templado sub húmedo, con lluvias en verano, la temperatura media del mes más cálido es inferior a 22° C. Se extiende en la mayor parte de la Sierra del Centro y serranías aisladas de la Región de los Valles del Norte.

Es un clima templado con lluvias todo el año y una época más seca en el invierno. Corresponde a las cumbres más altas de la Sierra del Centro, como por ejemplo en las Sierras de Tancítaro, Paracho y Patamban en el oeste; las Sierras de Tlalpujahua y Angangueo en el este, así como en las Sierras de Acuitzio, Nahuatzen y Pátzcuaro hacia el centro.¹⁶

4.2.- Ciudad de Morelia.

4.2.1.- Localización.

Morelia encuentra en la zona centro occidente de la república mexicana, es capital del Estado de Michoacán y es cuna de uno de los héroes de la independencia: José María Morelos y Pavón, de donde proviene su nombre.

Fue designada por su belleza como patrimonio cultural de la humanidad desde 1991.

Además de la belleza arquitectónica, es el eje del arte y la cultura del estado, esto debido a la cantidad de eventos artísticos que ahí se han realizado.

Se localiza a 302 km de la ciudad de México, a 295 km de la ciudad de Guadalajara y a 913 km de la ciudad de Monterrey.¹⁷

4.2.2.- Medios de arribo

Accesos terrestres. El aeropuerto internacional de Morelia se encuentra ubicado a 27 km sobre la carretera Morelia-Zinapécuaro, en el municipio de Álvaro Obregón. Es un punto importante de conexión con los Estados Unidos.

¹⁶Enciclopedia de los municipios de México. http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_michoacan Septiembre 2011

¹⁷<http://www.mexicoexperience.com.mx/MORELIA.pdf> Julio 2011

El aeropuerto proporciona vuelos nacionales hacia la ciudad de México, Tijuana y León.

Los vuelos internacionales salen hacia Chicago O'Hare, Houston, Los Ángeles, Sacramento y San José.

Las principales líneas aéreas son Aeromar, Aeroméxico, Continental Airlines, y Volaris.

Accesos Terrestres

Al terminal de Autobuses (TAM) está localizada en periférico Paseo de la República No. 5555 frente al estadio Morelos. La TAM cuenta con salidas hacia prácticamente todo el país cubriendo las necesidades de precio y confort en sus líneas de autobuses.

4.2.3.- Clima.

Rango de temperatura 12 - 22°C. En épocas calurosas se han registrado temperaturas hasta de 38°C.¹⁸

4.2.4.- Principales ofertas y atractivos de la Ciudad de Morelia.

Panorama de Atractivos Turísticos.

Lugares:

- Centro de Morelia (Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO).
- Santuarios de la Mariposa Monarca.
- Playa Azul y Lázaro Cárdenas.
- Playa Maruata.
- Parque nacional Barranca del Cupatitzio y José María Morelos.
- Zonas arqueológicas de Tzintzuntzan e Ihuatzio.
- Catedral y Palacio Clavijero.

¹⁸Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Morelia, Michoacán de Ocampo.

Festividades:

- Conmemoración a los muertos en Pátzcuaro y las islas de su gran lago (1 y 2 de Noviembre).

Atractivos:

•Balnearios:

- Balneario El Edén.
- Balneario Ejidal de Cointzio.

Zoológicos:

- Zoológico de Morelia.
- Edificios y Monumentos (Valor Religioso): Catedral de Morelia ,Antiguo Templo de la Compañía de Jesús Templo de San José.

Parques:

- Parque 150.
- Jardín Villalongín.

Edificios y Monumentos (Valor Histórico):

- Antiguo Real Hospital de San Juan de Dios.
- Casa de Morelos.
- Acueducto.

Centros Comerciales:

- Espacio Las Américas.
- Plaza Morelia.
- Plaza la Huerta.
- Paseo 'Altozano.

Parque Temático / Diversiones:

Parque Acuático Villalongín.

Arqueología:

- Ihuatzio.
- Tzintzuntzan.
- Mercado de Dulces Artesanías.
- La Casa de las Artesanías.

Talleres Artesanales:

- Taller artesanal de Santa Clara del Cobre

Edificios y Monumentos (Valor Cívico):

- Palacio de Gobierno de Michoacán.
- Palacio Legislativo de Michoacán.
- Palacio Federal.

Zonas Protegidas:

- Cerro Punhuato.
- Manantial La Mintzita.

Museos:

- Museo de Arte Colonial.
- Museo de Arte Contemporáneo Alfredo Zalce.
- Museo de la Máscara.
- Museo de las Artesanías.
- Museo del Estado de Michoacán.
- Museo Regional Michoacano.
- Museo de Arte Colonial.
- Museo Casa Natal de Morelos.
- Museo de Historia Natural "Manuel Martínez Solórzano".
- Museo del Dulce.

Acuario:

- Acuario del Zoológico de Morelia.

Edificios y Monumentos (Valor Cultural):

- Colegio de San Nicolás de Hidalgo.
- Casa de la Cultura.

Algunas de las actividades propuestas en la ciudad de Morelia son las siguientes:
Espectáculo de luz y sonido de la catedral: Mientras la catedral se va iluminando se acompaña de cantos gregorianos y paulatinamente la fachada principal va tomando un toque espectacular; se puede solicitar para algún evento.

Tranvía de Morelia: El recorrido en tranvía permite de invadir de magia mientras se recorren los bellos monumentos arquitectónicos.

Juego de pelota como lo hacían nuestros ancestros.

Encuentro con cocineras tradicionales: En este producto se tematiza la comida o evento brindando al turista la oportunidad de conocer la preparación de los alimentos envueltos en el ambiente natural y degustando platillos típicos.

Escenificaciones de leyendas: Se reviven escenas del pasado con representaciones de frailes, caballeros españoles y damas vallisoletanas todo junto a las casonas del centro de la ciudad.

Noche de muertos, verbenas, festivales de música de nivel internacional como el dedicado al Maestro Manuel Bernal Jiménez, el festival internacional de Cine de Morelia en el mes de Octubre, desfiles de catrinas y un sinnúmero de actividades que dejan un buen sabor de boca a los visitantes que les provocan el deseo de volver.

Capítulo 5

Mansión Real Morelia

5.1.- Importancia histórica, arquitectónica y cultural del edificio donde hoy se encuentra ubicado Mansión Real Morelia.

"Mansión Real" en la historia de la capital del Obispado.

Entre el crepúsculo del siglo XVII y el amanecer de la mitad del siglo XVIII, la ciudad de Valladolid de Michoacán, (actual Morelia fundada el 18 de mayo de 1541) vio su mayor auge constructivo. Acaudaladas familias de europeos habitaban en el primer cuadro de la ciudad. Destacados personajes de la política, el comercio y las letras de la Nueva España, construyeron en piedra rosada de cantera sus mansiones y palacetes, siguiendo la pauta de un estilo barroco templado por una sobria elegancia. Su status socioeconómico siempre era perfilado por la cercanía a la majestuosa Catedral, a sus dos espaciosas plazas, o a su calle principal, "la Calle Real", hoy Av. Madero.

Por otro lado, pese a que el territorio inmenso en forma de triángulo isósceles que comprendía el Obispado de Michoacán, lo integraban fragmentos y territorios completos de diez actuales de la República Mexicana e importantes ciudades como Guanajuato o Querétaro; su capital episcopal era Valladolid. Así, dicha jurisdicción eclesiástica, tenía desde 1684, por Obispo a Don Juan de Ortega y Montañés. Un palacio para el Obispo-Virrey y fue precisamente este prelado quien en 1695 adquiere un enorme predio; situado al oriente de la catedral para en el construir su fastuoso Palacio Episcopal. Según escrituras notariales el perímetro de la propiedad constaba de casi toda la actual cuadra, en cuya esquina noreste hoy se ubica el hermoso inmueble que alberga al "Hotel Mansión Real".

El lujo, y la majestuosidad del inmueble quizá iba acorde con la elegancia y la opulencia con que solían vivir las nobles familias vallisoletanas en el primer cuadro que la ciudad, y con el rango de la autoridad que era su propietaria; sin embargo, según reza la tradición las críticas de la población respecto al palacio episcopal por su falta de humildad y sobriedad, no se hicieron esperar.

Coincidentemente en 1700, Don Juan de Ortega y Montañés, se convirtió en la máxima autoridad del territorio mexicano, pues fue nombrado Arzobispo de México y Virrey de la Nueva España, viéndose obligado, en 1705 por orden expresa del Rey, a donar su Palacio Episcopal para la reubicación del antiguo hospital de la ciudad, mismo que a partir de entonces quedó a cargo de la Orden de los frailes Juaninos o de San Juan de Dios.

De Hospital de San Juan de Dios a Hotel.

A lo largo del siglo XVIII, el ya entonces Hospital de San Juan de Dios, fue terminando su construcción, incluyendo una capilla doméstica ubicada al lado oriente y contigua directamente al Hotel Mansión Real, cuya construcción se culmina igualmente en ese siglo. Debido a la gran extensión del hospital, algunos cronistas de la época, testimonian que en él era posible asistir hasta 250 enfermos.

El predio ocupado en el ala norte por el hospital, limitaba al norte con las entonces "Calle Real" (Av. Madero), al oriente con la "Calle de la Serpiente" (hoy Virrey de Mendoza) y al poniente con la "Calle de Mira al Rio" (actual Morelos sur).

Fue hasta el año de 1857, tras aplicarse las Leyes de Reforma y la secularización de bienes eclesiásticos, cuando fue fraccionado el inmueble y adjudicado en partes, principalmente a dos propietarios: el comerciante alemán Pedro Schmith, y al ingeniero belga Guillermo Wodonde Sorinne. Hacia 1883 debido a la amplitud, y a la distribución de sus espacio, esta casona fue convertida en el

"Hotel del Campo", y toda su parte frontal en accesorias o tiendas destinadas al comercio. En la década de 1930, había cambiado su nombre a "Hotel Europa" y sus propietarios fueron una prominente familia de empresarios morelianos de apellido Figaredo.

La belleza arquitectónica del Hotel "Mansión Real"

La casona que hoy ocupa el Hotel "Mansión Real" es el único vestigio de lo que fuera el antiguo "Hospital de San Juan de Dios" pues conserva buena parte de la estructura arquitectónica y elementos ornamentales propios del ocaso del siglo XVIII. Al norte se encuentra su fachada principal, dividida en dos niveles simétricos.

En su nivel superior destacan la belleza de sus balcones "velados" (balcones sobresalientes a la fachada), tan característicos del barroco dieciochesco y desde los cuales se han testimoniado innumerables hechos históricos como la entrada por la Calle Real, del Emperador Agustín de Iturbide, (vallisoletano de nacimiento), en 1821; o tradiciones centenarias como el baile de los populares Toros de Carnaval, y las procesiones de Semana Santa; sin contar el ir y venir cotidiano de su avenida principal.

En el nivel bajo de la dicha fachada principal, los aparadores y amplios vanos abren a tiendas que han sido comercios de gran tradición entre los habitantes de la ciudad, y propiedad de importantes negociantes como los polacos *Wulfovich* a principios del siglo XX; y recientemente a la familia michoacana Villicaña, creadores de "Regalos Real", una de las tiendas de más renombre en su ramo, y propietaria de "Mansión Real" desde la década de los setenta del siglo pasado.

La fachada lateral de nuestro hotel, ubicada sobre la antigua Calle de la Serpiente" (después Calle de las Cocheras, hoy virrey de Mendoza) fue reconstruida totalmente en el siglo XIX, dotándola de once vanos y balconera cuyas jambas y dinteles ricamente moldurados, nos muestran un estilo ecléctico

afrancesado y neoclásico.

La fachada posterior, (en el ala sur del hotel), que fue realizada en 1970 para dejar a la vista la antigua capilla del hospital, luce 14 vanos que se abren hacia una privada, y cuyo estilo arquitectónico imita la decoración de los marcos de las ventanas y balcones de la fachada oriente.

El ingreso al edificio se hace por un amplio portón de vetusta madera; y su recibidor techado en vigería desemboca a la luz de un hermoso y sobrio patio rectangular, circulado por dos niveles de arcadas.

El inferior posee arquería sostenida por típicas pilastras barrocas ochavadas. Estas pilastras y sus arcos de tres puntos nos inducen a pensar que la construcción de esta parte del edificio es la que corresponde a su primera época como Palacio Episcopal, es decir a finales del siglo XVII. Es armoniosa en luces y sombras que declaran su estirpe estilística.

En el nivel superior de la arquería y techumbre, crecen su altura, los arcos y arcos ahora son sostenidos por columnas toscanas, que lo refieren de factura posterior, quizá ya de las postrimerías del siglo XVIII. Bajo las cornisas que enmarcan el noble domo del patio, además de las gárgolas, se encuentran labradas como elementos ornamentales muy característicos de la ciudad, esbeltas y pequeñas guardamalletas que le dotan de mayor barroquismo. Así mismo su distribución espacial es la propia de las construcciones coloniales vallisoletanas.

Dos de sus corredores se encuentran comunicados por numerosas puertas a las añosas tiendas del exterior por el lado oriente, y por el poniente a múltiples habitaciones. Al centro del mismo patio, en el corredor sur, y en eje con el portón principal, se abre una bella y anchurosa escalera que en "u" nos lleva al segundo piso.

Al subir por la escalera también se puede observar un gran cuadro mural de paisaje campirano, obra del destacado pintor guanajuatense] Pedro Cruz, (igualmente autor de los murales que decoran el interior del fastuoso Santuario de Guadalupe de ésta ciudad), donde está representada una charreada campirana.

Por su valor histórico y arquitectónico, el edificio que alberga al "Hotel Mansión Real" es uno de los 1113 inmuebles catalogados ante la UNESCO como monumentos históricos, que convierten a Morelia en Ciudad Patrimonio de la Humanidad.

Obispos Siglo XVI.

1er. Obispo Don Vasco de Quiroga (1538-1565)

2° Don Antonio Ruiz de Morales. Caballero de Santiago (1566-1572)

3° Don Juan Fray de Medina Roncón y de la Vega. Orden de San Agustín (1574-1588)

4° Don Fray Alonso Guerra. Orden de Predicadores (Dominicos) (1592-1596)

5° Don Fray Domingo de Ulloa. Orden de Predicadores (Dominicos) (1598-1601)

Obispos del Siglo XVII

6° Don Juan de Fernández Rosillo (1605-1606)

7° Don Baltasar de Covarrubias y Muñoz. Orden de San Agustín (1608-1622)

8° Don Fr. Alonso Enríquez de Toledo y Almendariz. Orden de la Merced (1624-1628)

9° Don Fr. Francisco de Rivera. Orden de la Merced (1630-1637)

10° Don Fr. Marcos Ramírez de Prado. Orden de los Frailes Menores (Franciscanos) (1640-1666)

11 Don Fco. Antonio de Sarmiento y Luna. Orden de San Agustín (1668-1674)

12° Don Francisco de Verdín de Molina (1674-1675)

13° Don Francisco de Aguilar y Seijas (1678-1682)

14° Don Juan de Ortega y Montañés (1684-1700) Virrey de la Nueva España.

Primer propietario de esta casa.

Obispos del Siglo XVIII

15° Don García Felipe de Legaspi Velasco Altamirano y Albornos (1700-1704)

16° Don Manuel Escalante Columbres (1704-1704)

17° Don Felipe Ignacio Trujillo y Guerrero (1711-1721)

18° Don Fr. Francisco de la Cuesta. Orden de San Agustín (1724)

19° Don Juan José Escalona y Calatayud (1729-1737)

20° Don Francisco Pablo Matos Coronado (1741-1744)

21° Don Martin de Elizacoechea (1745-1756)

5.2.- Misión, visión y valores

"Visión"

Ser y crecer como una empresa competitiva dentro del sector turístico de nuestro estado, forjando nuestro crecimiento en el proceso del mejoramiento continuo. Dar a nuestros huéspedes calidad en nuestros servicios y un trato personal en todo momento. Establecer excelentes relaciones comerciales con un compromiso firme a nuestros valores.

"Misión"

Ser un hotel familiar, de excelente ubicación, limpio, seguro y confortable. Tener colaboradores honestos, trabajadores con actitud positiva, responsables y comprometidos a una nueva cultura de trabajo individual y/o de equipo, con capacidad y habilidad de identificar y resolver problemas. Ofrecer una pronta respuesta a las necesidades de nuestros clientes que visitan nuestro estado en viaje de placer o de negocios.

La esencia de nuestra empresa es el "Huésped".

"Valores"

Los valores, actitudes y habilidades de las personas son fundamentales para el desarrollo de nuestra misión. Las personas, además de apoyo económico necesitan apoyo espiritual y confianza; el respeto a la dignidad de las personas y a sus derechos como individuos es la plataforma para un nuevo cambio de cultura. Las diferencias individuales y la diversidad son las cualidades que mejoran los esfuerzos como equipo.

Justicia basada en lo que es correcto y no en quien tiene razón.

Responsabilidad, credibilidad, compromiso, honestidad, confianza, seguridad, dignidad, respeto y justicia.

Capítulo 6

Plan de negocios

6.1.- Breve presentación de los servicios ofrecidos por Mansión Real Morelia

Mansión Real Morelia ofrece al público servicios de habitaciones de diferentes precios acordes a la necesidad y precio del público de clase media alta. Ofrece también servicios de cafetería, restaurant y un salón de eventos con capacidad hasta de 60 personas. En el techo del edificio se ha acondicionado para terraza logrando una atmósfera muy agradable.

Mansión Real Morelia no pretende descubrir el hilo negro en lo que a servicios de alojamiento se refiere. Es un hotel de características arquitecturales y decorativas que lo hacen único en su género. Pequeño pero a la vez de habitaciones acondicionadas y decoradas con detalles que resaltan a la vista. Sus habitaciones cuentan todas con detalles que saltan a la vista que, aunque modernos, armonizan perfectamente en su conjunto con las características del hotel.

¿Qué problema(s) soluciona el producto y servicios?

El hotel ofrece una excelente ubicación en pleno corazón del centro histórico de Morelia. El alojamiento en Morelia, en su momento llegó a saturarse y Mansión Morelia vino a completar la necesidad de cuartos de hotel confortables, a precio accesible y con un gusto exquisito de decoración y servicio.

¿A qué necesidad del cliente responde?

Confort, precio, ubicación y servicio.

¿A qué tipo de producto o servicio responde?

Responde a la demanda de habitaciones a familias o viajeros que deseen pernoctar en un ambiente cálido con instalaciones hermosas plena de detalles que lo hacen único.

6.2.- Historia del proyecto.

Origen de la idea

Mansión Real nació de la necesidad de aprovechar el edificio ubicado en Madero Oriente 94- C. El edificio originalmente fue utilizado como casa habitación pero al pasar el tiempo quedaron solamente en uso la parte de los locales comerciales, quedando desaprovechados los espacios del patio y la segunda planta. Al no haber necesidad de subir a los espacios superiores, el edificio comenzó a sufrir imperfecciones por falta de mantenimiento. Adaptando los espacios para hotel se logran dos importantísimos beneficios: rehabilitación de un edificio patrimonio de la humanidad, aprovechamiento para un futuro beneficio social y económico.

Después de varias alternativas de negocio y tomando en cuenta la opinión de expertos en la materia se llegó a la conclusión que la mejor manera de aprovechar los recursos ociosos era la apertura de un hotel.

Tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo.

La remodelación se llevó a cabo no sin ciertos sobresaltos de tipo gubernamental. Las autoridades, lejos de apoyar las acciones para la rehabilitación y aprovechamiento de los espacios da la impresión que los propietarios son malhechores que pretenden destruir el patrimonio cultural.

Desde el momento en que se tomó la decisión de convertir el edificio en hotel hasta su apertura tomó aproximadamente dos años en la remodelación y arranque del hotel.

¿Cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo?

Actualmente, la gerencia general es responsabilidad de uno de los socios iniciadores del proyecto. Cuenta con la ayuda de un gerente de ventas, un administrador y capitanes responsables de los servicios ofrecidos por el hotel y sus centros de consumo.

Principales problemas planteados.

Los eventos recientes que se han sucedido han aletargado el correcto desarrollo del hotel. La inseguridad, la economía del país, la epidemia de gripe H1N1 son temas recurrentes en las reuniones de trabajo. La competencia con otros estados que ofrecen las mismas características que Morelia, han sido objetos de discusión por parte de los hoteleros.

Las finanzas, los pagos de créditos y promociones son tema recurrente para hacer frente a la actual crisis.

6.3.-Contactos e investigaciones.

Mansión Real Morelia está actualmente afiliado a la Asociación Michoacana de Hoteles y Moteles de Michoacán, organismo independiente que constantemente organiza reuniones entre sus agremiados buscando siempre la promoción de sus hoteles. Viajes de promoción a los estados vecinos así como al norte del país. Hemos hecho convenios con varias de las empresas cercanas a Mansión Real entre las que destacan:

Almacenes García, Regalos Real SA, Mayoral Kids, Vitos Kiwi S.A de C.V. Manchester, Intercom, Tiendas Parisina, Zapaterías, Ace, Caja, Financiera Libertad, Caja Morelia Valladolid, Compuinglés, CAT, VIPS, SEARS, Farmacias Similares, Decamerón. Diversas instituciones educativas como son: Centro Humanístico del Ser, Universidad Vasco de Quiroga, Universidad Latina de América, Escuela de Enfermería y Escuela de Psicología de la Universidad

Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Sorteo Tec. y Conservatorio de las Rosas
Instituciones gubernamentales: Congreso del Estado, Secretaría de Turismo, Secretaría de Cultura y Estado Mayor Presidencial La casa de la Cultura de Morelia constantemente ofrece al público distintas facetas de la expresión artística como son las presentaciones de danza folklórica de las regiones del país, encuentros de música, presentaciones teatrales, festivales de títeres, muestras fotográficas, presentaciones de libros, entre otras tantas muestras de las manifestaciones culturales de nuestro país.

6.4.- Valoración y Coherencia del proyecto. (Análisis FODA)

Fortalezas

- La ubicación de Mansión Real Morelia lo hace único ya que está sobre la calle principal de Morelia.
- El edificio en donde se encuentra ofrece un estilo colonial renovado y adaptado a las necesidades actuales.
- Su decoración modernista contrasta de una manera exquisita con el estilo colonial.
- Personal capacitado.
- Programas de capacitación constante para elevar la capacidad y calidad en el servicio.
- Apreciación positiva a nivel general de los visitantes.
- Al ser un hotel pequeño la atención se vuelve personalizada y es menos complicado lograr la fidelidad de los clientes. Hemos tenido ya varios clientes recurrentes que regresan por la atención, precio y servicio de nuestro hotel.
- Aunque es un hotel pequeño, tiene una variedad de habitaciones desde muy amplias hasta muy pequeñas lo que lo hace muy flexible en su oferta a quien quiere algo cómodo, práctico, elegante y a un precio muy competitivo.

Debilidades

- El entorno en su patio lo vuelve confuso ya que no se puede apreciar si se trata de restaurant, de bar o de cafetería.
- Las ventanas que dan hacia la calle y las puertas que dan hacia el patio no son anti ruido por lo que los ruidos del exterior se escuchan con intensidad. Cuando hay algún evento particular hay molestias de los huéspedes.
- El área de recepción tiende a ser bastante descuidada ya que los recepcionistas no cuentan con una supervisión adecuada y constantemente abandonan su puesto de trabajo para ir a tomar alimentos o no hay quien cubra cuando van al baño.
- La cafetería y restaurant no cuentan con un sistema adecuado de control ventas, entradas y salidas de ingredientes.
- El tiempo de respuesta en el teléfono es muy alto ya que dejan sonar el timbre hasta 10 veces cuando en un hotel la rapidez de respuesta es de vital importancia.
- No se tiene con un sistema automático de respuesta al teléfono aunque el mismo cuenta con cuatro líneas.
- El servicio de *valet parking* no es el adecuado ya que cuando hay que ocupación se tiene que estar echando mano de gente que no trabaja en el hotel. No se previenen esos casos en donde hay buena ocupación y tratar de recurrir a personal eventual lo que causa molestias en los huéspedes ya que tardan demasiado en traer su vehículo.
- El estacionamiento se encuentra a varias cuadras del hotel y cuando hay festejos o problemas en la calle que produzcan problemas en la circulación se vuelve embarazosa la situación. Los huéspedes tienden a no ser pacientes y el personal no prevé o avisa a los huéspedes.
- No se tienen seguros de responsabilidad civil.
- El sistema de iluminación no es el adecuado ya que el exceso de focos de poca intensidad y además de luz cálida generan un gasto inútil de energía

eléctrica.

- Los focos, además de no ser los adecuados para una correcta iluminación generan espacios oscuros.
- La presentación publicitaria no es adecuada por los colores oscuros y letra pequeña lo hacen difícil de leer.
- Al no llevar una base de datos confiable no se ha dado seguimiento a los clientes y no se ha dado seguimiento tampoco a los comentarios hechos por los huéspedes.
- Poco control en sus consumos de luz, agua y teléfono. Esto genera gastos inútiles y con el tiempo representa un costo inútil de operación.
- La operación del área cafetería/restaurante es costosa ya que necesita personal desde las siete de la mañana hasta las 11 de la noche. Su nivel de ingresos no genera lo suficiente para cubrir la nómina correspondiente a ese centro de consumo.
- Deficiencias en la comunicación administrativo-operativa.
- Exceso de cortesías y falta de cobro.
- En este rubro sería interesante aplicar una encuesta de satisfacción del personal para conocer el nivel de compromiso de los empleados hacia la empresa.

Amenazas.

- Debido al alto costo y lo problemático que resulta vivir en el centro histórico, muchos de los propietarios de casonas en el centro histórico han decidido convertirías en hoteles y al no haber un acuerdo entre los propietarios sobre políticas de precios, la competencia se ha vuelto feroz para atraer a los posibles huéspedes quienes por la situación económica que se vive en el país buscan alojamientos de menor precio lo que obliga a los hoteles que se ubican entre las grandes cadenas y los hoteles pequeños a bajar sus precios con tal de vender y poder obtener dinero para solventar sus gastos de operación.

- La falta de seguridad a nivel nacional predispone a los posibles visitantes a no visitar el destino. Hay un exceso de mala información por parte de los medios que, si bien es cierto lo que pasa en el país, genera un miedo extremo y en muchas ocasiones infundado.
- Estacionalidad en la demanda. La mayoría de los congresos, puentes, actividades, festivales se concentra durante el trimestre de septiembre a diciembre del año.

Oportunidades

- La tecnología juega un papel cada vez más importante. Las alianzas con los grupos líderes son fundamentales para lograr la atención de los potenciales clientes. El hotel que decida trabajar por su cuenta está destinado a la desaparición.
- Morelia está rodeada de grandes atractivos naturales lo que lo hace un punto de atracción hacia aquellos que buscan actividades de ecoturismo como el rapel, la tirolesa y actividades al aire libre como el *gotcha*. Esto complementa perfectamente con las actividades culturales que pueden desarrollarse en Morelia.

6.5.- El Mercado meta al que nos estamos dirigiendo.

- El público potencial más directo son los estados cercanos como son Guanajuato, Querétaro, el Estado de México, el Distrito Federal y Jalisco. La bondad de Morelia contra los otros destinos es la autopista que ha acercado el destino de playa Ixtapa, Gro.
- Agentes viajeros, promotores, familias de clase media-alta.
- Todo nuestro mobiliario y accesorios son de primera calidad.

6.6.- Estrategia de precios.

6.6.1.- En base a la demanda.

¿Qué estrategias estamos usando cuando la temporada es baja?

La temporada baja comienza con el año cuando se terminan las vacaciones y fiestas decembrinas. Para el primer trimestre que es el de la cuesta de enero buscamos básicamente clientes como agente viajeros quienes buscan alojamiento a buen precio. La cercanía de los comercios en el centro ofrece un mercado a explotar. Viajes de promoción a las principales capitales del centro y norte del país. Durante la temporada baja ofrecemos promociones hasta de un 20% sobre tarifa *rack* de descuento de lunes a jueves con desayuno incluido. Durante las temporadas bajas ofrecemos la tercera noche gratis en habitación sencilla o doble con la ventaja de que los visitantes encuentran un lugar elegante, cómodo y a un precio inmejorable.

El segundo y tercer trimestre son más favorables ya que por lo regular hay torneos de deportes de diferentes especialidades como son *Tennis, Golf, Frontón*. El hotel fue considerado hace unos seis meses como sede para el torneo de *frontennis* organizado por el Club Britania. Durante el cuarto trimestre Morelia cuenta con varios festivales de renombre como son el festival internacional de música, el festival de órgano, el festival internacional de cine, amén de la temporada decembrina cuando en su mayoría son gente del distrito federal quienes nos visitan.

¿Qué estrategias estamos usando para atraer a los centros de consumo?

- Promociones hacia los bancos y Congreso del Estado ofreciéndoles el salón de eventos con o sin alimentos. (*Coffee Break*).
- Ya que el hotel es único en tamaño, confort y calidez, hemos rentado las instalaciones en su totalidad para bodas. Los espacios como corredores se

acondicionan con mesas y el patio funciona perfectamente con pistas de baile. Las parejas quedan satisfechas y los invitados no tienen el riesgo de salir a las calles a altas horas de la madrugada.

- Invitamos a los grupos de mediana edad que gusta de reunirse con los ex compañeros de universidad o de preparatoria dentro de un marco íntimo con grupos de hasta 40 personas con muy buenos resultados. Incluimos dentro del costo alimentos y bebidas.
- Descuentos hasta del 15% a los miembros de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.

6.6.2. - Con base a los costos y beneficios.

Los estados financieros históricos y proyectados muestran el comportamiento actual y futuro de la empresa con diferentes precios con los cuales logramos el punto de equilibrio. Actualmente se tiene un precio mínimo promedio por habitación de \$1,250.00.

6.6.3.- Con base en la competencia.

A pesar de que la estrategia de igualación no es la más recomendable nos hemos visto forzados a bajar nuestros precios a niveles nunca antes vistos con la finalidad de conservar los clientes. La competencia feroz y la falta de regulación ha obligado a seguir la estrategia de precios bajos y ventas aparentemente más rápidas. Hoteles de la categoría de Hotel Catedral de Morelia han bajado sus precios hasta \$595.00 con impuestos incluidos.

6.7.- Promoción y publicidad.

La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio y revistas publicaciones especializadas.

El marketing directo a través de correo, teléfono, Internet (sitio web <http://www.mansionrealmorelia.com>)

Relaciones Públicas.

- Viajes conocidos como FAM en donde se invita a los agentes de viajes a conocer las instalaciones de manera gratuita con el fin de que ellos promocionen personalmente el hotel y la plaza en base a sus experiencias.
- Exposición y ferias: Anualmente se realiza la feria internacional del turismo, apenas unos años atrás venía llevándose a cabo en la ciudad de Acapulco. Con el fin de que los hoteles de las distintas ciudades se beneficiaran se decidió hacerla itinerante cambiando las sedes. En el año pasado tocó la sede a nuestra ciudad.
- Visitas personalizadas a clientes potenciales como son las universidades públicas y privadas, empresas, proveedores y agentes viajeros.
- Actualmente estamos estudiando la posibilidad de afiliarnos a alguna agencia del tipo *Best Western* o *Westing* quienes tienen sus estándares pero también tienen presencia a nivel mundial. Son fácilmente reconocibles.

6.7.-Distribución.

Promotores.

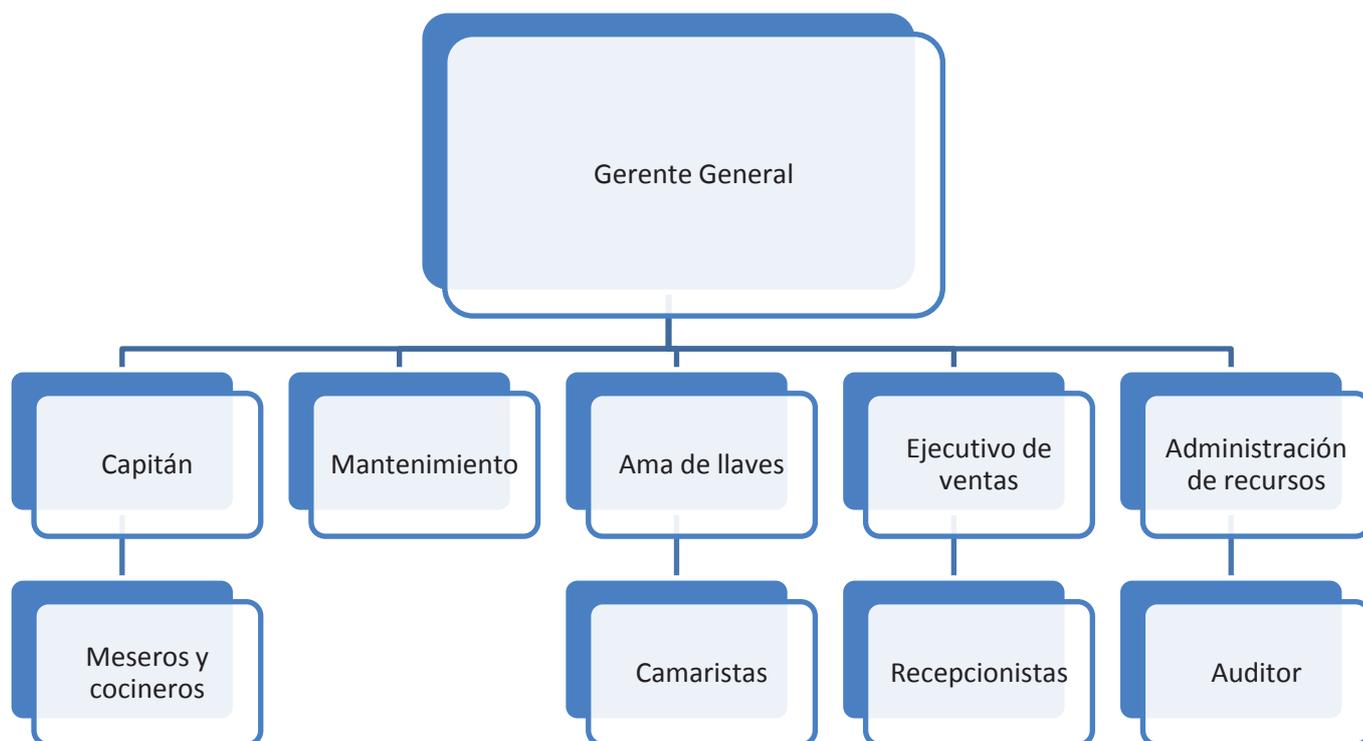
- Dado que la tecnología ha desarrollado un papel muy importante nuestros principales promotores son las agencias virtuales como despegar.com con presencia internacional, *Orbitz*, *Expedia*, *Travelocity*, ofrecen una publicidad excelente al alcance de todo mundo. Punto a veces contradictorio con este tipo de publicidad es que en ocasiones los precios son más baratos con contacto directo con el hotel que con el motor de búsqueda.
- El hotel cuenta con un agente de ventas quien trabaja en la promoción del hotel desde las instalaciones del hotel, enviando información, buscando clientes, armando paquetes de ofertas.
- Correo directo.

- Internet.
- El hotel cuenta con un sitio web que es <http://www.mansionrealmorelia.com>

Capítulo 7

Marco legal

Gráfica 2.-Organigrama operativo



El hotel se inició con dos socios aportando capital de trabajo propio y solicitando una parte de crédito al banco con una tasa de interés al 9%, mismo que termina de pagarse en Diciembre del 2011. A partir del 2010 se quedó solo un socio con la responsabilidad del manejo del hotel.

La gerencia funge también como gerente de relaciones públicas y gerente operativo. (Ver anexo de funciones de personal)

7.1.-Obligaciones gubernamentales operativas ante el ayuntamiento de Morelia.

Al ser un edificio que ya venía funcionando desde hace más de 30 años como negocio no hubo necesidad de hacer cambio de uso de suelo.

Para el inicio de sus operaciones, Mansión Real debió registrarse ante Hacienda para posteriormente obtener su licencia de funcionamiento ante el Ayuntamiento de Morelia, cumpliendo primeramente con los lineamientos de protección civil. Anualmente se renueva la licencia municipal de funcionamiento

7.2.- Obligaciones fiscales.

Mansión Real Morelia fue registrada ante Hacienda como persona física con actividad empresarial en régimen intermedio, con el fin de poder deducir de impuestos los gastos inherentes a la operación de la empresa.

Comprobantes fiscales: a partir del 1 de enero de 2011 los contribuyentes deben facturar electrónicamente a través de un proveedor autorizado de certificación, sin embargo quienes estimen obtener ingresos iguales o menores a 4 millones de pesos al año, tienen la opción de expedir comprobantes fiscales impresos con código de barras bidimensional.

Los contribuyentes que hayan adquirido sus comprobantes a través de impresores autorizados antes del 1 de enero de 2011 podrán seguir utilizándolos hasta que se agote su vigencia de 2 años.

Por cada cobro que se realice se debe entregar a sus clientes el comprobante con todos los requisitos fiscales.

Los clientes tienen derecho a denunciar ante el SAT si no se les proporciona comprobantes fiscales digitales.

Por las compras y gastos que realice para el desarrollo de su actividad, debe solicitar factura con el I.V.A. desglosado, y demás requisitos fiscales, ya que son indispensables para que pueda deducir el importe pagado.

Al tratarse de un servicio de Hotelería, el comprobante fiscal deberá desglosar igualmente el 2% de impuesto al hospedaje.

Los proveedores que no extiendan comprobantes fiscales igualmente podrán ser sujetos de denuncia ante Hacienda.

7.2.1.- Recomendaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es conveniente tener en cuenta que los contribuyentes que opten por tributar bajo el Régimen Intermedio, están obligados a cumplir con las demás obligaciones fiscales que se establecen en el Artículo 133 de la L.I.S.R., aplicables a los contribuyentes de la Sección 1, también conocida como Régimen General de tal forma que los contribuyentes deberán evaluar, de acuerdo a su operación u objeto social, la conveniencia de aplicar dicha opción.

Mansión Real, como toda empresa inscrita en régimen intermedio está obligada a hacer su , declaración anual de impuestos, así como el pago correspondiente al impuesto sobre la renta, Impuesto a Tasa Única e impuesto al 2% de los trabajadores, pudiendo reclamar si así existiese el saldo a favor que pudiera presentarse.

7.2.2.- Derechos del contribuyente.

Así como cualquier contribuyente está obligado al pago de impuestos, el SAT en su sitio web presenta una serie de derechos que el contribuyente puede consultar para su defensa en caso de error por parte de Hacienda.¹⁹

¹⁹ Sitio Web http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/18_299.html Octubre 2011

7.3.- Obligaciones laborales.

La empresa está obligada a entregar un contrato a los trabajadores en donde se asientan los datos de la empresa, los generales del trabajador así como las responsabilidades, sueldos, prestaciones, día de descanso, horario, descanso intermedio entre la jornada y días de descanso oficiales.

El trabajador está obligado a firmar las listas de asistencia en donde confirma su asistencia o su falta al trabajo, Las faltas de asistencia se justifican con comprobantes expedidos por el IMSS. Cualquier otra falta se considera como injustificada, no estando obligada la empresa a pagar los días no trabajados.

Finalmente y de común acuerdo entre un comité de trabajadores y la empresa, están obligados a seguir un reglamento interno de trabajo cuyas cláusulas son revisadas y autorizadas por la junta de conciliación y arbitraje.

En dicho reglamento se explica claramente las obligaciones y las causas de rescisión de contrato.

Cualquier caso no contemplado en el reglamento interno o en el contrato de trabajo se lleva a revisión ante la junta de conciliación y arbitraje.

7.4.-Ley Federal de Turismo.

La empresa está sujeta a los lineamientos marcadas por la ley federal del Turismo entre los que destacan los artículos correspondientes a las obligaciones marcadas en los artículos 32 al 55 que marcan las obligaciones de los prestadores de servicios.²⁰ (Ver Anexo)

²⁰Ley federal del turismo <http://leyco.org/mex/fed/119.html#15> Octubre 2011

Capítulo 8

Plan de trabajo

8.1.-Aspectos Económico-Financieros.

8.1.1.- Determinación de la inversión inicial necesaria y fuentes de financiamiento.

La inversión total para el inicio del proyecto fue de \$10,500.000. Después de buscar diversas fuentes de financiamiento encontramos que la mejor opción fue el banco Banamex con un crédito llamado de caución a una tasa de 9% más IVA con un período de 4 años, abonos semestrales, los cuales terminaron el mes de Diciembre del 2011. El 50% del proyecto fue con recursos propios y el otro 50% con el crédito bancario. Las tasas en los préstamos bancarios variaban desde 15% hasta el 25% más IVA por lo que resulta obvio nos inclinamos por la opción del crédito Banamex.

Fuentes de financiamiento.

Los eventos presentados en Morelia así como la epidemia de gripe H1N1 resultaron en un periodo particularmente difícil para toda la industria hotelera, por lo que la asociación buscó apoyos gubernamentales para sostener las fuentes de empleo. Lo que se logró fue únicamente un crédito de 6 meses para el pago de las prestaciones de los trabajadores, cosa que no resultó del todo útil; los hoteles debieron pagar íntegramente las prestaciones y los impuestos derivados de la actividad. El hotel, por tales sucesos, se ha visto afectado hasta la fecha y ha llegado a considerar la apertura de otra línea de crédito para continuar con el pago de los sueldos, salarios, prestaciones y gastos operativos.

Ventas.

Después de un periodo de dispersión, el ejecutivo de ventas ha logrado recuperar una base de datos importante. Proyecta para el 2012 recuperar clientes que se habían perdido por no dar seguimiento. Se tiene en mente la calendarización de visitas hacia las ciudades vecinas así como la participación en la caravana anual organizada por la asociación de hoteles y moteles de Michoacán así como la participación en la feria de turismo.

Por el momento y debido a la actual crisis financiera que atraviesa el país no se tiene contemplado el desembolso para grandes cantidades en publicidad.

Los contactos que se han logrado por medio de las agencias virtuales han sido un buen medio de promoción para el hotel.

Esperamos lograr convenios con otras instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey la Universidad La Salle de Morelia.

8.2.- Análisis financieros.

Los análisis financieros que a continuación se presentan vienen desde el inicio de la remodelación hasta la compra del equipo, instalaciones, estados financieros, balances y proyecciones hacia el 2020

Las tablas mostradas en las páginas siguientes muestran:

- 8.2.1.- Determinación de la inversión inicial
- 8.2.2.- Determinación de los gastos operativos
- 8.2.3.- Determinación de los flujos de efectivo
- 8.2.4.- Determinación del punto de equilibrio
- 8.2.5.- Determinación del Valor presente Neto y TIR

8.2.1.- Determinación de la inversión inicial.

Las siguientes tablas muestran la determinación de los gastos mensuales que deberán hacerse para la operación del hotel. La primera de ellas contiene la evaluación del personal necesario y la segunda los gastos concernientes a reposiciones, mantenimientos y pagos diversos inherentes a la operación misma del hotel.

GASTOS OPERATIVOS HOTEL Y CAFETERÍA					
Nómina hotel			Cafetería		
Recepcionistas	3	\$11,400.00	Barista	1	\$ 2,600.00
Auditor	1	\$4,200.00	Barista	1	\$ 2,600.00
Camarista	1	\$2,600.00	Barista	1	\$ 2,600.00
Camarista	1	\$2,600.00	Barista	1	\$ 2,600.00
Camarista	1	\$2,600.00	Subtotal		\$10,400.00
Ama de llaves	1	\$3,600.00	Cocina		
Mantenimientos	1	\$5,000.00	Cocinero	1	\$ 2,600.00
Bell Boy	1	\$2,600.00	Ayudante	1	\$ 2,600.00
Bell Boy	1	\$2,600.00	Cocinero	1	\$ 3,000.00
Subtotal		\$37,200.00	Ayudante	1	\$ 2,600.00
			Garrotero	1	\$ 2,400.00
			Subtotal		\$13,200.00
			Total Gastos Nómina		\$60,800.00

Gastos inherentes a la operación del hotel		(gastos)
Artículos de limpieza		\$350.00
Papelería		\$300.00
Mantenimiento de aire acondicionado		\$300.00
Conservación del inmueble		\$2,000.00
Recarga de extintores		\$250.00
Reposición de blancos		\$500.00
Pago de asociación de hoteles		\$375.00
Pago de seguros de responsabilidad civil		\$2,666.67
Reposición de uniformes		\$300.00
Mantenimiento de equipo de lavandería		\$333.33
Mantenimiento de equipos de cómputo		\$350.00
Mantenimiento de equipos de refrigeración		\$300.00
Desasolve de drenajes		\$100.00
Subtotal		\$8,125.00

Tabla 2.- Nómina y gastos inherentes a la operación del hotel.

8.2.2.- Determinación de los gastos operativos.

Gastos Operativos			Gastos
Nómina		\$60,800.00	Variables
Prestaciones		\$15,200.00	
Luz		\$15,000.00	\$1,800.00
Agua		\$4,000.00	\$480.00
Depreciación de activos			
Teléfono		\$3,800.00	
Señal televisión por cable		\$1,500.00	
Gas		\$3,500.00	\$420.00
Fumigaciones		\$1,000.00	
Plásticos		\$350.00	
Página web		\$200.00	
Mantenimiento sistemas		\$350.00	
Amenidades		\$1,200.00	\$60.00
Renta		\$50,000.00	
Compra de flores		\$350.00	
Póliza sistema hotelero		\$250.00	
Renta estacionamiento		\$10,000.00	\$1,200.00
Publicidad		\$1,500.00	
Gastos inherentes a la operación		\$8,125.00	
Total Gastos Variables Mensual			\$3,960.00
Insumos (Costo de venta)		\$54,000.00	
Subtotal Gastos operativos		\$231,125.00	
Total Gastos Mensuales		\$235,085.00	
Total Gastos anuales		\$2,821,020.00	
Total Gastos variables anuales			\$47,520.00
CAPACIDAD INSTALADA		26 habitaciones	

Tabla 3.-Determinación de los gastos operativos.

8.2.3.- Flujos de efectivo (Escenario conservador).

FLUJOS DE EFECTIVO			
	FLUJO EFECTIVO INICIAL	FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
Ingresos Totales	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$1,018,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$197,191.00	-\$748,809.00	-\$748,809.00
Impuestos			
30 % I S R	\$59,157.30	\$224,642.70	\$224,642.70
10 % P T U	\$19,719.10	\$74,880.90	\$74,880.90
Utilidad después de impuestos	\$118,314.60	-\$449,285.40	-\$449,285.40
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Flujos de efectivo	\$659,793.60	\$1,092,193.60	\$1,092,193.60
FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Ingresos Totales	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	-\$748,809.00	-\$748,809.00	\$251,191.00
Impuestos			
30 % I S R	\$224,642.70	\$224,642.70	\$75,357.30
10 % P T U	\$74,880.90	\$74,880.90	\$25,119.10
Utilidad después de impuestos	-\$449,285.40	-\$449,285.40	\$150,714.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,092,193.60	\$1,092,193.60	\$692,193.60

Tabla 4.-Determinación de los flujos de efectivo 2007 al 2012

FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingresos Totales	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$251,191.00	\$251,191.00	\$251,191.00
Impuestos			
30 % I S R	\$75,357.30	\$75,357.30	\$75,357.30
10 % P T U	\$25,119.10	\$25,119.10	\$25,119.10
Utilidad después de impuestos	\$150,714.60	\$150,714.60	\$150,714.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$692,193.60	\$692,193.60	\$692,193.60
FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos Totales	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00	\$4,578,250.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$251,191.00	\$258,151.00	\$258,151.00
Impuestos			
30 % I S R	\$75,357.30	\$77,445.30	\$77,445.30
10 % P T U	\$25,119.10	\$25,815.10	\$25,815.10
Utilidad después de impuestos	\$150,714.60	\$154,890.60	\$154,890.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$692,193.60	\$689,409.60	\$689,409.60

Tabla 5.-Determinación de los flujos de efectivo del 2010 al 2018.

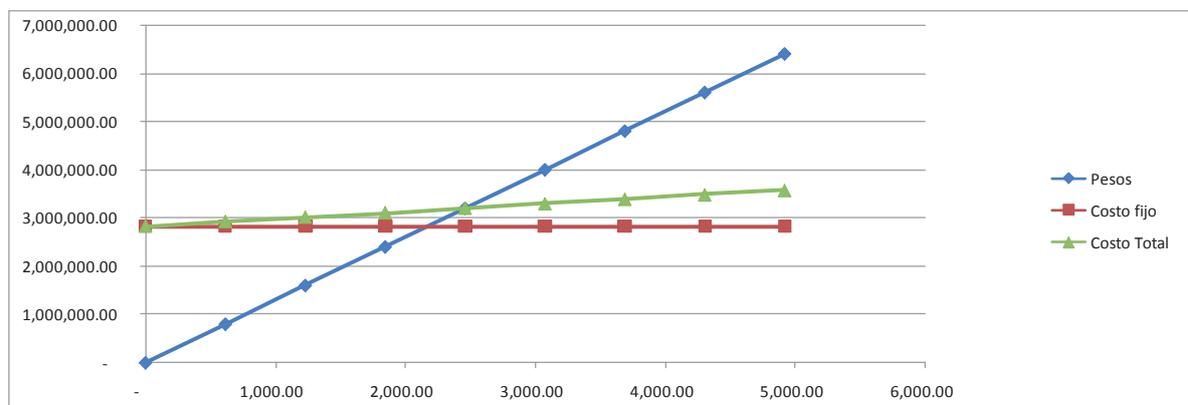
FLUJOS DE EFECTIVO			Sumatoria flujos de efectivo
	Flujo Efectivo Terminal		
	AÑO 2019	AÑO 2020	
Ingresos Totales	\$4,578,250.00	\$5,580,750.00	
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo		\$1,002,500.00	
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Utilidad Antes de impuestos	\$258,295.00	-\$1,192,227.00	
Impuestos			
30 % I S R	\$77,488.50	\$357,668.10	
10 % P T U	\$25,829.50	\$119,222.70	
Utilidad después de impuestos	\$154,977.00	-\$715,336.20	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Flujos de efectivo	\$689,352.00	\$2,272,060.80	\$12,829,768.00

Tabla 6.-Determinación de los flujos de efectivo del 2019 al 2020 y determinación de la suma de flujos de efectivo.

8.2.4.- Determinación del punto de equilibrio

Precio de Venta	Cantidad en Unidades	Ventas en Pesos	Costo fijo	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total
1,300.00	-	-	2,821,020.00	152.31		2,821,020.00
1,300.00	614.50	798,847.82	2,821,020.00	152.31	93,592.82	2,914,612.82
1,300.00	1,229.00	1,597,695.64	2,821,020.00	152.31	187,185.64	3,008,205.64
1,300.00	1,843.49	2,396,543.47	2,821,020.00	152.31	280,778.47	3,101,798.47
1,300.00	2,457.99	3,195,391.29	2,821,020.00	152.31	374,371.29	3,195,391.29
1,300.00	3,072.49	3,994,239.11	2,821,020.00	152.31	467,964.11	3,288,984.11
1,300.00	3,686.99	4,793,086.93	2,821,020.00	152.31	561,556.93	3,382,576.93
1,300.00	4,301.49	5,591,934.75	2,821,020.00	152.31	655,149.75	3,476,169.75
1,300.00	4,915.99	6,390,782.57	2,821,020.00	152.31	748,742.57	3,569,762.57

Tabla 7.- Punto de equilibrio



Gráfica 3.- Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2007	
Ventas	2,457.99
Precio Fijo Unitario	\$1,300.00
Costo Variable Unitario	\$152.31
Costo Fijo	\$2,821,020.00
Punto de Equilibrio Unidades	2,457.99
Porcentaje de ocupación anual	26.26%

Tabla 8.- Determinación del punto de equilibrio en unidades y porcentaje de ocupación anual.

8.2.5.- Determinación del Valor Presente Neto y Tasa interna de retorno

Periodo de recuperación	13	años
VPN Excel TIR 10%	6,635,740	
TIR Excel	3.34%	
Índice de rentabilidad	1.68	
Tasa mínima aceptable	10.00%	

Tabla 9.-Determinación del Valor Presente Neto y periodo de recuperación

AÑO	COMPARACION	V P N EXCEL	Cálculo Manual	
	F N E		VPN	Sumatorias Flujos
0	-\$10,025,000.00		TIR 3%	
1	\$659,793.60		\$599,812.36	\$659,793.60
2	\$1,092,193.60		\$902,639.34	\$1,751,987.20
3	\$1,092,193.60		\$820,581.22	\$2,844,180.80
4	\$1,092,193.60		\$745,982.92	\$3,936,374.40
5	\$1,092,193.60		\$678,166.30	\$5,028,568.00
6	\$692,193.60		\$390,725.24	\$5,720,761.60
7	\$692,193.60		\$355,204.77	\$6,412,955.20
8	\$692,193.60		\$322,913.42	\$7,105,148.80
9	\$692,193.60		\$322,913.42	\$7,797,342.40
10	\$692,193.60		\$293,557.66	\$8,489,536.00
11	\$689,409.60		\$265,797.24	\$9,178,945.60
12	\$689,409.60		\$241,633.86	\$9,868,355.20
13	\$689,352.00		\$219,648.79	\$10,557,707.20
14	\$2,272,060.80		\$658,135.08	
	\$12,829,768.00			
VPN Cálculo Excel		\$6,635,740.17		
VPN Cálculo Manual			\$6,817,711.63	

Tabla 10.- Determinación del Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.

8.2.3.1.- Flujos de efectivo (Escenario Optimista)

FLUJOS DE EFECTIVO			
	FLUJO EFECTIVO INICIAL	FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$1,018,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$814,041.00	-\$131,959.00	-\$131,959.00
Impuestos			
30 % I S R	\$244,212.30	\$39,587.70	\$39,587.70
10 % P T U	\$81,404.10	\$13,195.90	\$13,195.90
Utilidad después de impuestos	\$488,424.60	-\$79,175.40	-\$79,175.40
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Flujos de efectivo	\$1,029,903.60	\$1,462,303.60	\$1,462,303.60

Tabla 11.-Flujos de efectivo histórico 2007 al 2009.

FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	-\$131,959.00	-\$131,959.00	\$868,041.00
Impuestos			
30 % I S R	\$39,587.70	\$39,587.70	\$260,412.30
10 % P T U	\$13,195.90	\$13,195.90	\$86,804.10
Utilidad después de impuestos	-\$79,175.40	-\$79,175.40	\$520,824.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,462,303.60	\$1,462,303.60	\$1,062,303.60

Tabla 12.-Flujos de efectivo histórico y proyectado 2010 al 2012

FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$868,041.00	\$868,041.00	\$868,041.00
Impuestos			
30 % I S R	\$260,412.30	\$260,412.30	\$260,412.30
10 % P T U	\$86,804.10	\$86,804.10	\$86,804.10
Utilidad después de impuestos	\$520,824.60	\$520,824.60	\$520,824.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,062,303.60	\$1,062,303.60	\$1,062,303.60

Tabla 13.-Flujos de efectivo proyectados 2013 al 2015

FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$868,041.00	\$875,001.00	\$875,001.00
Impuestos			
30 % I S R	\$260,412.30	\$262,500.30	\$262,500.30
10 % P T U	\$86,804.10	\$87,500.10	\$87,500.10
Utilidad después de impuestos	\$520,824.60	\$525,000.60	\$525,000.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,062,303.60	\$1,059,519.60	\$1,059,519.60

Tabla 14.-Flujos de efectivo proyectados 2016 al 2018

FLUJOS DE EFECTIVO			
		Flujo Efectivo	Sumatoria flujos
		Terminal	de efectivo
	AÑO 2019	AÑO 2020	
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$6,197,600.00	
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo		\$1,002,500.00	
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Utilidad Antes de impuestos	\$875,145.00	-\$575,377.00	
Impuestos			
30 % I S R	\$262,543.50	\$172,613.10	
10 % P T U	\$87,514.50	\$57,537.70	
Utilidad después de impuestos	\$525,087.00	-\$345,226.20	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Flujos de efectivo	\$1,059,462.00	\$2,642,170.80	\$18,011,308.00

Tabla 15.-Flujos de efectivo proyectados 2019 al 2020 y suma de flujos.

Determinación del valor presente neto y la tasa Interna de retorno.

	COMPARACION	VPN Excel	Cálculo Manual	
AÑO	F N E		VPN	
0	-\$10,025,000.00		TIR 10%	Sumatorias Flujos
1	\$1,029,903.60		\$936,276.00	\$1,029,903.60
2	\$1,462,303.60		\$1,208,515.37	\$2,492,207.20
3	\$1,462,303.60		\$1,098,650.34	\$3,954,510.80
4	\$1,462,303.60		\$998,773.03	\$5,416,814.40
5	\$1,462,303.60		\$907,975.49	\$6,879,118.00
6	\$1,062,303.60		\$599,642.69	\$7,941,421.60
7	\$1,062,303.60		\$545,129.72	\$9,003,725.20
8	\$1,062,303.60		\$495,572.47	\$10,066,028.80
9	\$1,062,303.60		\$495,572.47	\$11,128,332.40
10	\$1,062,303.60		\$450,520.43	\$12,190,636.00
11	\$1,059,519.60		\$408,490.67	\$13,250,155.60
12	\$1,059,519.60		\$371,355.16	\$14,309,675.20
13	\$1,059,462.00		\$337,577.24	\$15,369,137.20
14	\$2,642,170.80		\$765,342.77	
	\$18,011,308.00			
VPN Cálculo Excel		\$9,362,224.86		
VPN Cálculo Manual			\$9,619,393.84	
Periodo de recuperación		8	años	
VPN Excel TIR 10%		9,362,225		
TIR Excel		8.78%		
Índice de rentabilidad		1.96		
Tasa mínima aceptable		10.00%		
Comparación tasas		10.00%	1.66%	1.50%
Valor Presente Neto		\$10,025,000.00	\$10,025,000.00	\$10,025,000.00
Inversión Inicial		\$9,362,224.86	\$15,900,206.68	\$15,911,819.02
Gasto		-\$662,775.14	\$5,875,206.68	\$5,886,819.02

Tabla 16.-Determinación del Valor presente neto, Tasa interna de retorno y periodo de recuperación.

8.3.- Resultados financieros preliminares y balance de la situación actual.

De acuerdo a los estados financieros preliminares, la tendencia ha sido de 18% promedio de ocupación con un precio de venta de \$1,300.00 por habitación, y agregando las utilidades marginales por los centros de consumo obtenemos un resultado de pérdidas que llegarán hacia el 2012.

Los flujos de efectivo indican que con el 25% de ocupación promedio mensual alcanza el punto de equilibrio, sin embargo en estos flujos de efectivo solo estamos tomando en cuenta las ventas y los ingresos de habitaciones en el hotel. No se están tomando en cuenta los centros de consumo. Dentro de los flujos de efectivo y estados financieros estamos ya considerando los gastos inherentes a la operación del hotel y los centros de consumo.

Los flujos de efectivo muestran igualmente que el periodo de recuperación de la inversión será de aproximadamente de 13 años, periodo durante el cual se tendrá que recurrir al crédito financiamiento del capital de trabajo. Los análisis históricos y las tendencias sociales y políticas actuales nos llevan a considerar que la ocupación promedio se mantendrá en un 15% a 20%.

Aplicando una tasa de descuento del 10% la tasa interna de retorno arroja un resultado del 3.34%, resultado débil aunque las ventas marginales de los centros de consumo deben ser suficientes para lograr mantener un nivel adecuado de ventas.

Creando un escenario optimista, con un precio promedio de \$1,370.00 por habitación y una ocupación del 35% anual logramos una TIR del 8.78% y un periodo de recuperación 8 de años, resultados no al 100% halagadores pero sí esperanzadores.

La venta mínima atractiva para el restaurant es de \$4,000.00 diarios y del salón de eventos tendría que mantenerse en \$22,500.00. Con estos resultados

conservadores se tiene un nivel de ingresos aceptable que puede ayudar a soportar los actuales periodos difíciles.

La venta mínima atractiva no es difícil de lograr dada la localización del edificio, sus instalaciones y el alto tráfico de gente que pasa por la zona.

No se tiene actualmente un estado de aplicación de recursos. Básicamente, los ingresos que ha generado el hotel se han aplicado directamente al pago de los gastos operativos, servicios y proveedores. Se espera, si la tendencia continúa como hasta ahora, que el periodo de recuperación de la inversión se empiece a notar a partir del año 2018, año en que se igualan los flujos de efectivo al valor presente.

Capítulo 9

Recomendaciones

9.1.- Cambios físicos

La dirección administrativa de Mansión Real debe tomar en cuenta que el gasto inútil en su mayoría del centro de consumo de restaurant no está generando las utilidades necesarias para su mantenimiento. El patio ofrece un espacio agradable y acogedor que atraería una mayor cantidad de público sin necesidad de tener abiertas las instalaciones desde las 7 de la mañana hasta las 11 de la noche.

Los espacios disponibles para el almacenamiento de alimentos no es el suficiente debiendo utilizar mobiliario que le quita vista al atractivo del patio; el uso de muchos aparatos pequeños de refrigeración causa un gasto enorme de energía.

Un sencillo cambio de mobiliario mucho más sencillo, mesas más cómodas servicios menos costosos en su producción atraerían mucho más la atención del público que se desplaza por el centro de la ciudad. Bebidas preparadas, postres, café y un ambiente sencillo deberían ser más que suficiente para el incremento de ventas.

La imitación de Geoda colocada en el centro del patio roba espacio y vista, es incómoda, difícil de limpiar y estorba para realizar los movimientos necesarios para la limpieza.

La iluminación es poco efectiva: las luces dirigidas provocan un espacio agradable pero los focos utilizados no son los adecuados, se funden constantemente y se necesitan muchos para la iluminación de las áreas. Se ocasiona un gasto excesivo que al cambiarlo ahorraría gastos excesivos.

9.2.- Operativas

a) Obligar al personal a leer el manual de operaciones. Se da por hecho que el personal conoce ya su trabajo pero no se asegura que se comprenda y se siga al pie de la letra. Se recomienda de igual manera mayor presencia gerencial.

b) Estrategias de integración del equipo de trabajo.

Las actividades culturales de variados temas motivan al personal a desarrollar sus capacidades en muy diversas ramas de cultura y se logran dos fines al mismo tiempo: el primero es favorecer la convivencia entre el equipo de trabajo; en un coro, por ejemplo, no hay jefes, no hay subalternos y el resultado es algo que se queda en la memoria de los implicados. El trabajo coral es un buen ejemplo del resultado de un trabajo en equipo. Hay gente que descubre que sí puede cantar, contrario a lo que pensaba y eso provoca un sentimiento de satisfacción que se ve reflejado en su desempeño.

La pintura representa de igual manera un campo en donde la innovación y la creatividad juegan un papel importante. Como lo explica *Hélène Mugnier*²¹: el lienzo es un lugar en donde se expresan las contradicciones y los conflictos entre las ideas y sus representaciones. La pintura permite también abordar la pregunta de los riesgos ligados a la innovación.

Para animar más al gusto por la escena, hay quien toma talleres de cocina, o para la Escuela de los Tés, quien enseña a los participantes al descubrimiento de mil maneras de mezclar e impregnarse de los aromas de otras culturas. Estos talleres son una bocanada de oxígeno en el universo de la formación profesional.

²¹ Hélène Mugnier Cabinet de conseil auprès des entreprises, par le vecteur de l'art

9.2.- Estrategias mercadológicas.

a) El mercado meta.

Es por todos conocido que un producto o servicio no puede ser dirigido a todo tipo de público ya que no todos tienen las mismas necesidades ni la misma capacidad económica. Es por ello que se han identificado 7 clases sociales que responden cada una a distintos motivos de compra basados en sus características económicas, familiares y culturales.

La siguiente tabla, nos muestra, aunque de una manera muy general, la estratificación de la población de acuerdo a las características antes mencionadas.

Clase alta superior	0.09%
Clase alta inferior	1.90%
Clase media alta	12.00%
Clase media	32.00%
Clase trabajadora	38.00%
Clase baja superior	9.00%
Clase baja	7.00%
Total	100%

Tabla 17.- Estratificación de la población según su clase económica.²²

Como podemos observar, el grueso de la población lo compone la clase media y la clase trabajadora que formará nuestro mercado meta.

De igual manera, la edad y el estado civil juegan un papel importante en las decisiones de compra. Así, nuestro público más importante sería el formado por las familias cuyos hijos no dependen económicamente de los padres ya que las necesidades básicas de vestido, sustento y educación ya están cubiertas. Los lujos, las mejoras en el hogar y las vacaciones se vuelven más importantes.

²² Información extraída del libro Dirección de Mercadotecnia de Philip Kotler. Séptima edición. Capítulo 6: Análisis de los mercados de consumo y la conducta del comprador.

b) Diferenciación

En los últimos tiempos, el realizar viajes se ha facilitado gracias a las modernizaciones de las vías de comunicación. El confort y el buen servicio ya no bastan para crear una buena experiencia de viaje. Los hoteles nos hemos contentado con ofrecer un buen servicio y armar paquetes que incluyan las visitas guiadas hacia los lugares de interés. Los visitantes aprecian que los guías sean una especie de animadores, que cuenten anécdotas y no solo se contenten con recitar datos históricos. Mansión Real debe dar un paso adelante y asegurarse que sus paquetes incluyan una experiencia y no solo el alojamiento.

El público joven está olvidado y no quiere venir a Morelia porque lo consideran aburrido. Los paquetes dirigidos a los jóvenes deben incluir el aprendizaje divertido como una forma de atracción.

Yo propondría a las autoridades competentes, que por cierto conocen todo el mundo, traieran ideas y las adaptaran a nuestra ciudad.

Los países europeos tradicionalmente turísticos cuentan durante todo el verano con actividades callejeras que son la delicia de los turistas puesto que conocen no solo fachadas y paisajes sino una partecita de la cultura local. Por mencionar solo algunos: Francia organiza en un pueblito llamado *la Rochelle* el festival llamado *Les Francopholies* que reúne grupos musicales de todos los países francófonos y cada uno lleva una parte de su cultura propia: árabes, belgas, canadienses de habla francesa (los llamados *québécois*), los departamentos y territorios franceses fuera del continente europeo; todos con una misma lengua pero distintos acentos y razas. Durante el verano, *Avignon* cuenta con teatro callejero.

Canadá, por su lado organiza el festival de música de verano y llegan artistas de talla internacional; Montreal y Quebec tiene el festival *juste pour rire* o festival de la risa que atrae miles de turistas anualmente. Todo esto se hace en las calles de las ciudades y pueblos citados. ¿Por qué no hacer algo parecido en nuestra ciudad? Todos saldríamos ganando.

9.3.- La fuerza de ventas.

Ventas Directas

La correcta selección del personal de ventas es primordial ya que es la primera impresión que se llevará el posible cliente.

Pero el o los representantes de ventas no se hacen solamente con cualidades innatas, requieren de capacitación que tiene un costo para la empresa. Los candidatos ideales son aquellos que ya tienen conocimiento y son maduros y no siempre es fácil de encontrar este tipo de personal. La capacitación es necesaria pero costosa y su rendimiento debe ser evaluado y supervisado constantemente. Debe haber un impacto mensurable en cuanto al volumen de ventas, el ausentismo, el tamaño promedio de las ventas, las nuevas cuentas por unidad de tiempo, quejas o felicitaciones de los clientes. Por lo regular, los salarios son altos y deben de dar resultados satisfactorios.

Las ventas directas juegan un papel importante desde el puesto de recepción. El recepcionista no debe ser considerado únicamente como cajero puesto que los clientes que llegan al hotel la primera persona a la que se dirigen es al recepcionista. La atención telefónica es igualmente importante en el logro de la venta, el recepcionista debe estar preparado para dar toda la información de manera clara, explícita y convincente. Un/una buen(a) recepcionista con las características mencionadas anteriormente dará resultados satisfactorios al hotel. Desgraciadamente, en estos años de funcionamiento Mansión Real ha tenido una alta rotación de personal de recepción por razones de muy distinta índole: falta de lealtad a la empresa al vender servicios y no reportarlos, espera de ser contratado(a) en una empresa donde el empleo es mejor remunerado, gente que en primera instancia es un buen candidato pero en el desarrollo no da los resultados esperados, personas con vida personal complicada que no les ha permitido desarrollarse cabalmente y un sinnúmero de razones.

Mansión Real al ser un hotel pequeño y trabajar en época complicada debe batallar duro. El abandono repentino del puesto causa problemas fuertes pues no se cuenta con un comodín que supla al momento las necesidades.

Siendo actualmente el internet una fuente importantísima de información hemos estado trabajando con los motores de reservación más importantes como son *bestday*, *tripadvisor* (que además permite ver los comentarios de los huéspedes, en su mayoría contentos con el servicio), *Price travel*, *booking.com*, *hotelius.com*, *despegar.com* entre otros con resultados aceptables. Estos motores de reservación son un poco difíciles ya que exigen tarifas muy económicas pues ellos cobran también una comisión del 5% a 6%. Al inicio de operaciones contratamos un servicio de reservación en un principio con un servidor llamado *World Wide Unique Hotels* propiedad del señor *Dennis Johnson* con resultados no muy óptimos pues era caro y los globalizadores no eran lo que esperábamos.

Las agencias de viajes, otra alternativa de venta, no ha sido la vía más rentable ya que estas empresas están más dedicadas a la oferta de los destinos de playa, venta de boletos de avión o viajes organizados. Los operadores mayoristas que son los que organizan paquetes de viajes con distintos destinos por lo regular ya tienen contactos con hoteles de mayor envergadura y más facilidades de estacionamiento. Las agencias de viaje promocionan muy raramente los hoteles pequeños.

Por último, nuestra página de internet proporciona los datos concernientes al hotel. Actualmente se está trabajando en la opción que el cliente interesado en los servicios del hotel pueda registrarse directamente y tenga su reservación al momento de su llegada. Dicho servicio va dirigido a aquel viajero autónomo que tiene el tiempo suficiente de revisar las miles de opciones que ofrece el internet.

Capítulo 10

Conclusiones

El objetivo de este trabajo de investigación pretendió, en principio, hacer un diagnóstico de la situación actual del Hotel Mansión Real Morelia, visto desde una perspectiva global e interna y así decidir las acciones que se aconsejan llevar a cabo con el objeto principal y a corto plazo de lograr la autosuficiencia financiera con intención de ganar importantes beneficios como son la conservación del personal que labora actualmente, brindándole condiciones que le permitan desarrollar al máximo su capacidad para de esta manera coadyuvar al crecimiento de la empresa y de esta forma generar nuevos empleos.

De acuerdo al capítulo 8, los análisis financieros históricos y proyectados revelan que con las tendencias actuales de ocupación (15 a 18%) se tendrán resultados de pérdidas que llegarán hasta el 2012 que es el año en curso. Al terminar este año tendremos que hacer nuevamente un estado financiero para corroborar este resultado. La ocupación meta para acelerar el proceso de recuperación es del 30% anual con un precio promedio de \$1,300.00 por habitación el cual sería un escenario optimista y una tasa de descuento del 10% obtenemos una TIR del 8.78% y un periodo de recuperación de 8 años, resultados esperanzadores para poder continuar con el funcionamiento del hotel.

Si a estos resultados añadimos las ventas marginales vemos que con una venta diaria promedio \$4,000.00 podremos sortear los tiempos difíciles pero para alcanzar este objetivo es necesario replantear el concepto de restaurant-café-bar por algo menos complicado como sería únicamente café o café gourmet ofreciendo platillos mucho menos elaborados como es el caso de baguettes, sándwiches gourmet, pastel, crepas, gelatinas y postres que no necesiten tanto espacio como el que actualmente ocupa el área de cocina.

En los anexos presento una proyección financiera muy sencilla y conservadora pero muy clara de cómo la venta de productos marginales aumenta la productividad de la empresa.

Los costos de oportunidad mencionados en los resultados financieros preliminares presentan a Mansión Real como una alternativa competitiva frente a otras fuentes inversión como son las instituciones bancarias que, lejos de ser seguras, ofrecen tasas de rendimiento muy bajas y además están fuera de nuestro control ya que ninguno de los inversionistas es especialista en términos bancarios. *Donald Trump* y *Robert Kiyosaki*, dos de los personajes más acaudalados de la sociedad moderna, comentan en su libro “Queremos que seas rico” que las inversiones más riesgosas son las bancarias ya que los movimientos bursátiles escapan de nuestros conocimientos y no es fácil tener control de tales vaivenes, cosa que no sucede con un bien raíz el cual lo tenemos frente a nosotros y es mucho más fácil controlar el desarrollo.

Otro costo de oportunidad tentador fue una oferta inicial de renta del inmueble pero una renta es también riesgosa pues las empresas grandes exigen contratos de periodos muy largos. Hace algunos años hubo una oferta de una empresa importante que pedía 20 años.

Una opción de inversión alternativa fue una comercializadora pero ésta exigía una inversión bastante más fuerte que la instalación de un hotel. Así pues, se decidieron los inversionistas por la opción del hotel que ofrecía y sigue ofreciendo la posibilidad de hacer crecer la inversión pero ya con una visión muy distinta a la de hace 6 años, tiempo en que no sabíamos que iba a haber tantos problemas socio-económicos que evidentemente nos han sobrepasado.

Otro beneficio importante perseguido es la preservación de un monumento histórico y más adelante obtener rendimientos para los inversionistas quienes deberán ser muy pacientes dadas las condiciones actuales. Dicho diagnóstico

parte del análisis físico, operativo y financiero que, aunados a los planes de la Secretaría de Turismo federa y estatal, nos permite analizar las mejores estrategias a seguir y continuar formando parte importante del desarrollo económico-social de nuestra entidad.

La investigación, además, de forma general muestra como el turismo a nivel mundial ha logrado, a pesar de las crisis, seguir siendo una parte fundamental en la economía de muchos países que se han visto favorecidos por la llegada de turistas internacionales quienes se muestran siempre interesados en la cultura de la región que visitan, aun cuando estas visitas sean de muy corta duración.

Mansión Real por su ubicación tiene el potencial de atraer no solo la visita de turistas sino de los paseantes ya que se encuentra en un lugar de alto tráfico por lo que sus centros de consumo contribuirían importantemente en llegar de una manera más rápida a nuestro objetivo primario que es la autosuficiencia financiera.

Aunque las bondades del turismo como actividad terciaria a nivel económico, cultural y social son reconocidas por todos los medios es de hacer notar que México, a pesar de sus riquezas, no es explotado responsablemente. El sentimiento de inseguridad en nuestro país aunado al exceso de información negativa provoca una pérdida importante en el flujo turístico del mercado extranjero hacia nuestro país, mercado que siempre ha sido hacia donde se dirigieron durante mucho tiempo los esfuerzos para atraer visitantes. Sin embargo, los visitantes que se atreven a venir a México se han llevado una buena impresión. México se percibe en el extranjero como un destino diferente a sus competidores cercanos con: características similares. Es nuestra responsabilidad atraer de nuevo a esos extranjeros para que regresen y conozcan todo lo que tenemos que ofrecerles.

El mercado doméstico, por su parte, fue siempre despreciado sobre todo por los destinos de playa que lo vieron como un mercado potencialmente miserable, dándole en muchas de las ocasiones un trato discriminatorio, ahora se ha vuelto el objeto de atracción a pesar de las dificultades económicas que vive el país. Tradicionalmente, el mercado interno ha preferido los destinos de playa por la diversión y el descanso que ellos representan.

Por tal motivo, los esfuerzos de los destinos culturales deberán tener mucho en cuenta el crear actividades que se perciban como divertidas y que muestren de una manera más ágil la riqueza de nuestros destinos. El simple hecho de hacer una visita guiada en su mayoría representa una experiencia frustrante. Los guías turísticos deberán tener una mayor preparación para interesar a los visitantes y no dedicarse a dar una serie de informaciones que todo mundo puede encontrar ya en internet; los jóvenes son un mercado importante que debe estudiarse a fondo dentro de los destinos culturales para que no se perciba la visita a un destino cultural como una extensión de las aulas sino como algo divertido en donde además se lleven algo de aprendizaje.

Sería una muy buena idea que las secretarías de turismo en coordinación con las instituciones pedagógicas idearan dinámicas que atraigan a los niños y adolescentes que quieren divertirse, sin olvidar que se trata de mostrar de una manera lúdica y verdadera la historia de los destinos culturales.

En lo que se refiere a la realización de las responsabilidades, un punto que considero aún débil es la actitud de autodefensa cuando creemos que no nos corresponde hacer un esfuerzo extra simplemente porque es responsabilidad de otros.

Desgraciadamente, un factor de nuestra cultura es el tirar cada quien para su lugar. Es una pena, en mis observaciones personales, que no tendemos a perfeccionar lo bueno sino a imitar lo malo; muchas personas no desarrollan su

capacidad real debido a la tendencia de culpar a los demás por obstaculizar el trabajo. Pongo un ejemplo típico de la mancha de aceite del taller, no se limpia porque al que le tocaba hacerla no lo realizó y por consecuencia se acostumbran a la mancha que no debió estar desde un principio. Urge una educación a nivel general para evitar el hecho de culpar a otros por no avanzar todos hacia un solo camino. Los países europeos nos llevan ventaja en este aspecto que es simplemente una situación cultural. No solo es a nivel intendencia, esto es a todos los niveles.

En lo correspondiente a las ventas en una empresa me resulta curioso y hasta simpático que una gran cantidad de recién egresados de las universidades les resulte incómodo el término ventas cuando todos somos vendedores: de imagen, de servicios, de conocimientos, de bienes. El objetivo final de nuestras actividades es atraer clientes y competir con aquellos que se dedican a la misma actividad que nosotros. Las técnicas de ventas son un verdadero entrenamiento para la vida futura y el desarrollo profesional pues una persona que sabe venderse tiene garantizado el éxito.

Por otro lado, tomando en consideración que una buena cantidad de visitantes son alojados en las casas de los familiares, las empresas hoteleras deberán tomar en cuenta este hecho y para atraer este público a instalarse en durante su periodo vacacional sería interesante crear fórmulas que involucren estas personas como cortesías, descuentos, paquetes que incluyan a los familiares. Es bien cierto que muchos de los que vivimos en un destino turístico no tenemos la capacidad de explicar hechos históricos, riquezas gastronómicas, tradiciones regionales, naturaleza y todo lo que conlleva visitar una región y más aún tan rica como el estado de Michoacán.

En relación al proceso de investigación de este trabajo es innegable que las nuevas tecnologías de la información ofrecen un campo casi inagotable al alcance de cualquier persona que quiera disponer de ella. Las distintas organizaciones gubernamentales publican en internet los resultados de sus estudios e investigaciones facilitando en gran medida a quien se interesa en buscar información relacionada con su campo de investigación. En esta investigación, prácticamente el 80% de la información relacionada con los estudios, estadísticos, tendencias, estudios de campo podemos encontrarlo en internet con un grado de confianza bastante aceptable siendo éstos revisados por especialistas en sus campos.

Las diversas secretarías relacionadas con el turismo a nivel internacional y nacional vienen a ayudar en gran medida la información requerida por los empresarios interesados en aventurarse en los campos de la hotelería sin tener que desplazarse mayores distancias para buscar lo que necesita.

Finalmente y a manera de tributo a la paciencia, el mejor comentario escuchado por un servidor con palabras más palabras menos es: la empresa es como un niño que hay que gestar, esperar a que nazca y enseñarlo a dar sus primeros pasos. No podemos pretender que un niño de 3 años comience a correr ni podemos dejar a un niño de 10 años a su suerte; es necesario esperar a que crezca y que con nuestro apoyo prospere cuando en futuro que cumpla los 20 años el niño que ya creció sea capaz de valerse por él mismo.

Bibliografía

1. Coss Bu, Raúl (1996) **Análisis y evaluación de proyectos de inversión** Editorial Limusa SA de CV Grupo Noriega Editores.
2. Hernández Hernández ,Abraham y Hernández Villalobos, Abraham. **Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión**(2001). Ecasa Thompson Learning.
3. Philip,Kotler (1991)**Dirección de la Mercadotecnia. Análisis,planeación, implementación y control.** Prentice Hall.
4. Dollez Catherine, Pons Sylvie(2011) Hachette **Alter Ego 4 Méthode de Français.**
5. **Revista mensual Entrepreneur** edición en español.
6. Ramírez Ávila, Esthela A (2006) **Turismo de negocios** Ed. Trillas.
7. Luckie García, Miguel (2006) **Contabilidad hotelera.** Ed. Trillas.
8. Báez, Sixto (2009) **Hotelería**, México, D.F. Patria.
9. Trump Donald, Kiyosaki Robert (2008) **Queremos que seas rico.** Ed. Rich Press.

Bibliografía electrónica

1. http://www.segib.org/documentos/esp/Turismo_Iberoamerica_07_sp.pdf
 2. http://e-mar.sct.gob.mx/fileadmin/biblioteca/WTOBarom05_1_sp.pdf
 3. <http://www.hvs.com/> (*HVS Global International Services*). Empresa con sede en Estados Unidos dedicada a la consultoría de servicios de hotelería y restaurant.
 4. <http://www.cnmh.inah.gob.mx/ponencias/530.html>
 5. <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/catalogoclaves.aspx>
 6. <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>
 7. <http://www.hotelesboutique.com/>
 8. Ley federal de Protección al consumidor <http://leyco.org/mex/fed/113.html>
 9. Ley Federal del Turismo <http://leyco.org/mex/fed/119.html#t5>
-

Anexos

Cálculo de ingresos Marginales por centros de consumo.

MARGEN CONTRIBUCION				
Renta salón coffe Break				
Días de renta mensual	1	2	3	4
Ingresos	\$1,500.00	\$3,000.00	\$4,500.00	\$6,000.00
Costo directo (50%) inc, nómina eventual	\$750.00	\$1,500.00	\$2,250.00	\$3,000.00
Ingreso Neto	\$750.00	\$1,500.00	\$2,250.00	\$3,000.00
Renta salón coffe Break				
Días de renta mensual	\$5.00	\$6.00	\$7.00	\$8.00
Ingresos	\$7,500.00	\$9,000.00	\$10,500.00	\$12,000.00
Costo directo (50%) inc, nómina eventual	\$3,750.00	\$4,500.00	\$5,250.00	\$6,000.00
Ingreso Neto	\$3,750.00	\$4,500.00	\$5,250.00	\$6,000.00
Renta salón coffe Break				
Días de renta mensual	\$9.00	\$10.00	\$11.00	\$12.00
Ingresos	\$13,500.00	\$15,000.00	\$16,500.00	\$18,000.00
Costo directo (50%) inc, nómina eventual	\$6,750.00	\$7,500.00	\$8,250.00	\$9,000.00
Ingreso Neto	\$6,750.00	\$7,500.00	\$8,250.00	\$9,000.00
Renta salón coffe Break				
Días de renta mensual	\$13.00	\$14.00	\$15.00	
Ingresos	\$19,500.00	\$21,000.00	\$22,500.00	
Costo directo (50%) inc, nómina eventual	\$9,750.00	\$10,500.00	\$11,250.00	
Ingreso Neto	\$9,750.00	\$10,500.00	\$11,250.00	

Tabla 18.- Margen de contribución proyectado de los centros de consumo. Escenario conservador.

Café y restaurant					
Ingresos Diarios	\$1,500.00	\$1,800.00	\$1,900.00	\$2,000.00	\$2,500.00
Ingresos mensuales	\$45,000.00	\$54,000.00	\$57,000.00	\$60,000.00	\$75,000.00
Costo directo 35%	\$15,750.00	\$18,900.00	\$19,950.00	\$21,000.00	\$26,250.00
Nóminas	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00
Prestaciones	\$7,080.00	\$7,080.00	\$7,080.00	\$7,080.00	\$7,080.00
Impuestos	\$3,200.00	\$3,200.00	\$3,200.00	\$3,200.00	\$3,200.00
Utilidad Neta	-\$4,630.00	\$1,220.00	\$3,170.00	\$5,120.00	\$14,870.00
Café y restaurant					
Ingresos Diarios	\$2,800.00	\$3,000.00	\$3,500.00	\$4,000.00	
Ingresos mensuales	\$84,000.00	\$90,000.00	\$105,000.00	\$120,000.00	
Costo directo 35%	\$29,400.00	\$31,500.00	\$36,750.00	\$42,000.00	
Nóminas	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	
Prestaciones	\$7,080.00	\$7,080.00	\$7,080.00	\$7,080.00	
Impuestos	\$3,200.00	\$3,200.00	\$3,200.00	\$3,200.00	
Utilidad Neta	\$20,720.00	\$24,620.00	\$34,370.00	\$44,120.00	

Tabla 19.-Ingresos de café y restaurant.

Análisis de sensibilidad del hotel.

Precio promedio de venta	\$1,300.00			
Venta de habitaciones anuales	1	2	3	4
Promedio ocupación	5.00%	10.00%	15.00%	20.00%
Ingresos Brutos anuales	\$616,850.00	\$1,233,700.00	\$1,850,550.00	\$2,467,400.00
Costos totales Hotel	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Habitaciones ocupadas diarias	1.3	2.6	3.9	5.2
Precio promedio de venta	\$1,300.00			
Venta de habitaciones anuales	5	6	7	8
Promedio ocupación	25.00%	30.00%	35.00%	40.00%
Ingresos Brutos anuales	\$3,084,250	\$3,701,100	\$4,317,950	\$4,934,800
Costos totales Hotel	\$2,821,020	\$2,821,020	\$2,821,020	\$2,821,020
Habitaciones ocupadas diarias	6.5	7.8	9.1	10.4
Precio promedio de venta	\$1,300.00			
Venta de habitaciones anuales	9	10	11	12
Promedio ocupación	45.00%	50.00%	55.00%	60.00%
Ingresos Brutos anuales	\$5,551,650	\$6,168,500	\$6,785,350	\$7,402,200
Costos totales Hotel	\$2,821,020	\$2,821,020	\$2,821,020	\$2,821,020
Habitaciones ocupadas diarias	10.4	11.7	13	14.3
Precio promedio de venta	\$1,300.00			
Venta de habitaciones anuales	13	14		
Promedio ocupación	65.00%	70.00%		
Ingresos Brutos anuales	\$8,019,050	\$8,635,900		
Costos totales Hotel	\$2,821,020	\$2,821,020		
Habitaciones ocupadas diarias	15.6	16.9		

Tabla 20.-Análisis de sensibilidad del hotel.

Ingresos mínimos atractivos centros de consumo	
Venta Diaria café restaurant	\$3,500.00
Ingresos netos	\$34,370.00
Venta mensual salón	\$19,500.00
Ingresos netos salón	\$9,750.00
Ingreso marginal mensual	\$44,120.00

Ingresos Anuales centros de consumo	\$1,494,000.00
Costos totales centros de consumo	\$964,560.00
Utilidad neta Centros de consumo	\$529,440.00

Tabla 21.- Ingresos mínimos atractivos de los centros de consumo.

Estados financieros y balances. (Escenario conservador)

PRESUESTO DE INGRESOS INICIO 2007	
AÑO 2007	
Hotel ocupación promedio	25.00%
Precio de venta	\$1,300.00
INGRESO	3701100
Ingreso Centro de consumo	\$1,494,000.00
Ingresos total 2007	\$5,195,100.00

ESTADOS DE RESULTADOS				
Período	1	2	3	4
Año	2007	2008	2009	2010
Ventas	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Costo de ventas	\$1,018,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Utilidad bruta	\$4,176,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00
Gastos de operación	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Resultado de la operación	\$1,355,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00
Costo integral de financiamiento				
Gastos Financieros		\$360,000.00	\$270,000.00	\$180,000.00
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
Utilidad Antes de impuestos	\$1,355,520.00	\$1,049,520.00	\$1,139,520.00	\$1,229,520.00
ISR 30%	\$406,656.00			
PTU 10%	\$40,665.60			
Resultado del ejercicio	\$908,198.40	\$1,049,520.00	\$1,139,520.00	\$1,229,520.00

ESTADOS DE RESULTADOS				
Período	5	6	7	8
Año	2011	2012	2013	2014
Ventas	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Costo de ventas	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Utilidad bruta	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00
Gastos de operación	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Resultado de la operación	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00
Costo integral de financiamiento				
Gastos Financieros	\$90,000.00			
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
Utilidad Antes de impuestos	\$1,319,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00
ISR 30%		\$422,856.00	\$422,856.00	\$422,856.00
PTU 10%		\$140,952.00	\$140,952.00	\$140,952.00
Resultado del ejercicio	\$1,319,520.00	\$845,712.00	\$845,712.00	\$845,712.00

Tabla 22.-Estados financieros históricos y proyectados 2007 al 2014.

ESTADOS DE RESULTADOS				
Período	9	10	11	12
Año	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Costo de ventas	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Utilidad bruta	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00
Gastos de operación	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Resultado de la operación	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00
Costo integral de financiamiento				
Gastos Financieros				
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
Utilidad Antes de impuestos	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00
ISR 30%	\$422,856.00	\$422,856.00	\$422,856.00	\$422,856.00
PTU 10%	\$140,952.00	\$140,952.00	\$140,952.00	\$140,952.00
Resultado del ejercicio	\$845,712.00	\$845,712.00	\$845,712.00	\$845,712.00

ESTADOS DE RESULTADOS				
Período	13	14	Suma Resultados	
Año	2019	2020		
Ventas	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00		
Costo de ventas	\$964,560.00	\$964,560.00		
Utilidad bruta	\$4,230,540.00	\$4,230,540.00		
Gastos de operación	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00		
Resultado de la operación	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00		
Costo integral de financiamiento				
Gastos Financieros				
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
Utilidad Antes de impuestos	\$1,409,520.00	\$1,409,520.00		
ISR 30%	\$422,856.00	\$422,856.00		
PTU 10%	\$140,952.00	\$140,952.00		
Resultado del ejercicio	\$845,712.00	\$845,712.00		\$13,257,686.40

Tabla 23.-Estado financiero histórico 2011 y proyectados del 2012 al 2014

BALANCE GENERAL				
	Año	2007	2008	2009
Activo circulante				
Efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total Activo circulante				
Activo no circulante				
Calentador Solar		\$250,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00
Depreciacion		\$11,250.00	\$22,500.00	\$33,750.00
Calentador a gas		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$9,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00
Equipo de presurización		\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
Depreciacion		\$13,500.00	\$27,000.00	\$40,500.00
Tanque estacionario		\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Depreciacion		\$360.00	\$720.00	\$1,080.00
Equipo de lavandería		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Depreciacion		\$2,250.00	\$4,500.00	\$6,750.00
Equipo de planchado		\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Depreciacion		\$3,375.00	\$6,750.00	\$10,125.00
Equipo de Secado		\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
Depreciacion		\$6,750.00	\$13,500.00	\$20,250.00
Aires acondicionados		\$180,000.00	\$180,000.00	\$180,000.00
Depreciacion		\$10,125.00	\$20,250.00	\$30,375.00
Equipos de cómputo		\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Depreciacion		\$2,700.00	\$5,400.00	\$8,100.00
Llaves electromagnéticas		\$260,000.00	\$260,000.00	\$260,000.00
Depreciacion		\$14,625.00	\$29,250.00	\$43,875.00
Sistema hotelero		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$1,968.75	\$3,937.50	\$5,906.25
Equipos de oficina		\$14,000.00	\$14,000.00	\$14,000.00
Depreciacion		\$1,260.00	\$2,520.00	\$3,780.00
Camas		\$90,000.00	\$90,000.00	\$90,000.00
Depreciacion		\$5,062.50	\$10,125.00	\$15,187.50
Transformador		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$9,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00
Elevador		\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00
Depreciacion		\$54,000.00	\$108,000.00	\$162,000.00
Remodelación obra civil		\$5,500,000.00	\$5,500,000.00	\$5,500,000.00
Depreciacion		\$309,375.00	\$618,750.00	\$928,125.00
Mobiliario general y decoración		\$1,300,000.00	\$1,300,000.00	\$1,300,000.00
Depreciacion		\$73,125.00	\$146,250.00	\$219,375.00
Refrigeradores 2		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00
Depreciacion		\$450.00	\$900.00	\$1,350.00
Utensilios de cafateria		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$450.00	\$900.00	\$1,350.00
Estufa industrial 1		\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00
Depreciacion		\$1,237.50	\$2,475.00	\$3,712.50
Mobiliario acero inoxidable		\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00
Depreciacion		\$8,437.50	\$16,875.00	\$25,312.50
Congelador		\$8,600.00	\$8,600.00	\$8,600.00
Depreciacion		\$483.75	\$967.50	\$1,451.25
Precoladoras		\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Depreciacion		\$144.00	\$288.00	\$432.00
Cafetera		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$2,100.00	\$4,200.00	\$6,300.00
Utensilios de cocina		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$450.00	\$900.00	\$1,350.00
Total Activo circulante		\$9,483,521.00	\$8,942,042.00	\$8,400,563.00
Pasivo a largo plazo				
Crédito Bancario			\$3,000,000.00	\$2,000,000.00
Total Pasivo				
Patrimonio Contable		\$8,575,322.60		
Resultado ejercicio anterior			-\$539,975.00	\$509,545.00

Tabla24.- Balances del 2007 al 2009.

BALANCE GENERAL	Año	2010	2011	2012
Activo circulante				
Efectivo	\$0.00	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0.00	\$0	\$0	\$0
Total Activo circulante				
Activo no circulante				
Calentador Solar		\$250,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00
Depreciacion		\$45,000.00	\$56,250.00	\$67,500.00
Calentador a gas		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$36,000.00	\$45,000.00	\$54,000.00
Equipo de presurización		\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
Depreciacion		\$54,000.00	\$67,500.00	\$81,000.00
Tanque estacionario		\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Depreciacion		\$1,440.00	\$1,800.00	\$2,160.00
Equipo de lavandería		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Depreciacion		\$9,000.00	\$11,250.00	\$13,500.00
Equipo de planchado		\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Depreciacion		\$13,500.00	\$16,875.00	\$20,250.00
Equipo de Secado		\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
Depreciacion		\$27,000.00	\$33,750.00	\$40,500.00
Aires acondicionados		\$180,000.00	\$180,000.00	\$180,000.00
Depreciacion		\$40,500.00	\$50,625.00	\$60,750.00
Equipos de cómputo		\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Depreciacion		\$10,800.00	\$13,500.00	\$16,200.00
Llaves electromagnéticas		\$260,000.00	\$260,000.00	\$260,000.00
Depreciacion		\$58,500.00	\$73,125.00	\$87,750.00
Sistema hotelero		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$7,875.00	\$9,843.75	\$11,812.50
Equipos de oficina		\$14,000.00	\$14,000.00	\$14,000.00
Depreciacion		\$5,040.00	\$6,300.00	\$7,560.00
Camas		\$90,000.00	\$90,000.00	\$90,000.00
Depreciacion		\$20,250.00	\$25,312.50	\$30,375.00
Transformador		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$36,000.00	\$45,000.00	\$54,000.00
Elevador		\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00
Depreciacion		\$216,000.00	\$270,000.00	\$324,000.00
Remodelación obra civil		\$5,500,000.00	\$5,500,000.00	\$5,500,000.00
Depreciacion		\$1,237,500.00	\$1,546,875.00	\$1,856,250.00
Mobiliario general y decoración		\$1,300,000.00	\$1,300,000.00	\$1,300,000.00
Depreciacion		\$292,500.00	\$365,625.00	\$438,750.00
Refrigeradores 2		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00
Depreciacion		\$1,800.00	\$2,250.00	\$2,700.00
Utensilios de cafetería		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$1,800.00	\$2,250.00	\$2,700.00
Estufa industrial 1		\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00
Depreciacion		\$4,950.00	\$6,187.50	\$7,425.00
Mobiliario acero inoxidable		\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00
Depreciacion		\$33,750.00	\$42,187.50	\$50,625.00
Congelador		\$8,600.00	\$8,600.00	\$8,600.00
Depreciacion		\$1,935.00	\$2,418.75	\$2,902.50
Precoladoras		\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Depreciacion		\$576.00	\$720.00	\$864.00
Cafetera		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$8,400.00	\$10,500.00	\$12,600.00
Utensilios de cocina		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$1,800.00	\$2,250.00	\$2,700.00
Total Activo circulante		\$7,859,084.00	\$7,317,605.00	\$6,776,126.00
Pasivo a largo plazo				
Crédito Bancario		\$1,000,000.00		
Total Pasivo				
Patrimonio Contable				
Resultado ejercicio anterior		\$1,649,065.00	-\$1,686,685.00	-\$902,950.00
Resultado del ejercicio		\$1,229,520.00	\$1,319,520.00	\$845,712.00

Tabla 25.- Balance General del 2007 al 2009

BALANCE GENERAL	Año	2013	2014	2015
Activo circulante				
Efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total Activo circulante				
Activo no circulante				
Calentador Solar		\$250,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00
Depreciacion		\$78,750.00	\$90,000.00	\$101,250.00
Calentador a gas		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$63,000.00	\$72,000.00	\$81,000.00
Equipo de presurización		\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
Depreciacion		\$94,500.00	\$108,000.00	\$121,500.00
Tanque estacionario		\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Depreciacion		\$2,520.00	\$2,880.00	\$3,240.00
Equipo de lavandería		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Depreciacion		\$15,750.00	\$18,000.00	\$20,250.00
Equipo de planchado		\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Depreciacion		\$23,625.00	\$27,000.00	\$30,375.00
Equipo de Secado		\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
Depreciacion		\$47,250.00	\$54,000.00	\$60,750.00
Aires acondicionados		\$180,000.00	\$180,000.00	\$180,000.00
Depreciacion		\$70,875.00	\$81,000.00	\$91,125.00
Equipos de cómputo		\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Depreciacion		\$18,900.00	\$21,600.00	\$24,300.00
Llaves electromagnéticas		\$260,000.00	\$260,000.00	\$260,000.00
Depreciacion		\$102,375.00	\$117,000.00	\$131,625.00
Sistema hotelero		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$13,781.25	\$15,750.00	\$17,718.75
Equipos de oficina		\$14,000.00	\$14,000.00	\$14,000.00
Depreciacion		\$8,820.00	\$10,080.00	\$11,340.00
Camas		\$90,000.00	\$90,000.00	\$90,000.00
Depreciacion		\$35,437.50	\$40,500.00	\$45,562.50
Transformador		\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciacion		\$63,000.00	\$72,000.00	\$81,000.00
Elevador		\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00
Depreciacion		\$378,000.00	\$432,000.00	\$486,000.00
Remodelación obra civil		\$5,500,000.00	\$5,500,000.00	\$5,500,000.00
Depreciacion		\$2,165,625.00	\$2,475,000.00	\$2,784,375.00
Mobiliario general y decoración		\$1,300,000.00	\$1,300,000.00	\$1,300,000.00
Depreciacion		\$511,875.00	\$585,000.00	\$658,125.00
Refrigeradores 2		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00
Depreciacion		\$3,150.00	\$3,600.00	\$4,050.00
Utensilios de cafetería		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$3,150.00	\$3,600.00	\$4,050.00
Estufa industrial 1		\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00
Depreciacion		\$8,662.50	\$9,900.00	\$11,137.50
Mobiliario acero inoxidable		\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00
Depreciacion		\$59,062.50	\$67,500.00	\$75,937.50
Congelador		\$8,600.00	\$8,600.00	\$8,600.00
Depreciacion		\$3,386.25	\$3,870.00	\$4,353.75
Precoladoras		\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Depreciacion		\$1,008.00	\$1,152.00	\$1,296.00
Cafetera		\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Depreciacion		\$14,700.00	\$16,800.00	\$18,900.00
Utensilios de cocina		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Depreciacion		\$3,150.00	\$3,600.00	\$4,050.00
Total Activo circulante		\$6,234,647.00	\$5,693,168.00	\$5,151,689.00
Pasivo a largo plazo				
Crédito Bancario				
Total Pasivo				
Patrimonio Contable				
Resultado ejercicio anterior		-\$119,575.00	\$664,160.00	\$1,509,872.00
Resultado del ejercicio		\$845,712.00	\$845,712.00	\$845,712.00

Tabla 26.- Balances Generales del 2013 al 2015.

Flujos de efectivo (Escenario optimista).

FLUJOS DE EFECTIVO			
	FLUJO EFECTIVO INICIAL	FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$1,018,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$814,041.00	-\$131,959.00	-\$131,959.00
Impuestos			
30 % I S R	\$244,212.30	\$39,587.70	\$39,587.70
10 % P T U	\$81,404.10	\$13,195.90	\$13,195.90
Utilidad después de impuestos	\$488,424.60	-\$79,175.40	-\$79,175.40
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
Flujos de efectivo	\$1,029,903.60	\$1,462,303.60	\$1,462,303.60
FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	-\$131,959.00	-\$131,959.00	\$868,041.00
Impuestos			
30 % I S R	\$39,587.70	\$39,587.70	\$260,412.30
10 % P T U	\$13,195.90	\$13,195.90	\$86,804.10
Utilidad después de impuestos	-\$79,175.40	-\$79,175.40	\$520,824.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,462,303.60	\$1,462,303.60	\$1,062,303.60

Tabla 27.- Flujos de efectivo del 2007 al 2012.

FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$868,041.00	\$868,041.00	\$868,041.00
Impuestos			
30 % I S R	\$260,412.30	\$260,412.30	\$260,412.30
10 % P T U	\$86,804.10	\$86,804.10	\$86,804.10
Utilidad después de impuestos	\$520,824.60	\$520,824.60	\$520,824.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$541,479.00	\$541,479.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,062,303.60	\$1,062,303.60	\$1,062,303.60
FLUJOS DE EFECTIVO			
	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00	\$5,195,100.00
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo			
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	\$964,560.00
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de impuestos	\$868,041.00	\$875,001.00	\$875,001.00
Impuestos			
30 % I S R	\$260,412.30	\$262,500.30	\$262,500.30
10 % P T U	\$86,804.10	\$87,500.10	\$87,500.10
Utilidad después de impuestos	\$520,824.60	\$525,000.60	\$525,000.60
Valor en libros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciaciones	\$541,479.00	\$534,519.00	\$534,519.00
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de efectivo	\$1,062,303.60	\$1,059,519.60	\$1,059,519.60

Tabla 28.- Flujos de efectivo del 2013 al 2018.

FLUJOS DE EFECTIVO			Sumatoria flujos de efectivo
	Flujo Efectivo Terminal		
	AÑO 2019	AÑO 2020	
Ingresos Totales	\$5,195,100.00	\$6,197,600.00	
Hotel			
Cocina			
Cafetería			
Venta de Activo Fijo		\$1,002,500.00	
Costos	\$964,560.00	\$964,560.00	
Gastos	\$2,821,020.00	\$2,821,020.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Utilidad Antes de impuestos	\$875,145.00	-\$575,377.00	
Impuestos			
30 % I S R	\$262,543.50	\$172,613.10	
10 % P T U	\$87,514.50	\$57,537.70	
Utilidad después de impuestos	\$525,087.00	-\$345,226.20	
Valor en libros	\$0.00	\$2,453,022.00	
Depreciaciones	\$534,375.00	\$534,375.00	
Amortizaciones	\$0.00	\$0.00	
Flujos de efectivo	\$1,059,462.00	\$2,642,170.80	\$18,011,308.00

Tabla 29.- Flujos de efectivo del 2019 al 2020 y suma de flujos de efectivo.

Análisis marginal de productos alternativos.

Producto	Baguette	Precio Venta	\$ 45.00	Costo de venta	20%
Cantidad	10	15	20	25	30
Venta Diaria	\$450.00	\$675.00	\$900.00	\$1,125.00	\$1,350.00
Venta mensual	\$13,500.00	\$20,250.00	\$27,000.00	\$33,750.00	\$40,500.00
Costo de ventas	\$2,700.00	\$4,050.00	\$5,400.00	\$6,750.00	\$8,100.00
Utilidad bruta	\$10,800.00	\$16,200.00	\$21,600.00	\$27,000.00	\$32,400.00

Producto	Café americano	Precio Venta	\$ 25.00	Costo de venta	15%
Cantidad	10	15	20	25	30
Venta Diaria	\$250.00	\$375.00	\$500.00	\$625.00	\$750.00
Venta mensual	\$7,500.00	\$11,250.00	\$15,000.00	\$18,750.00	\$22,500.00
Costo de ventas	\$1,125.00	\$1,687.50	\$2,250.00	\$2,812.50	\$3,375.00
Utilidad bruta	\$6,375.00	\$9,562.50	\$12,750.00	\$15,937.50	\$19,125.00

Producto	Café gourmet	Precio de venta	\$35	Costo de venta	15%
Cantidad	10	15	20	25	30
Venta Diaria	\$350.00	\$525.00	\$700.00	\$875.00	\$1,050.00
Venta mensual	\$10,500.00	\$15,750.00	\$21,000.00	\$26,250.00	\$31,500.00
Costo de ventas	\$1,575.00	\$2,362.50	\$3,150.00	\$3,937.50	\$4,725.00
Utilidad bruta	\$8,925.00	\$13,387.50	\$17,850.00	\$22,312.50	\$26,775.00

Producto	Crepas	Precio de venta	40	Costo de venta	20%
Cantidad	10	15	20	25	30
Venta Diaria	\$400.00	\$600.00	\$800.00	\$1,000.00	\$1,200.00
Venta mensual	\$12,000.00	\$18,000.00	\$24,000.00	\$30,000.00	\$36,000.00
Costo de ventas	\$2,400.00	\$3,600.00	\$4,800.00	\$6,000.00	\$7,200.00
Utilidad bruta	\$9,600.00	\$14,400.00	\$19,200.00	\$24,000.00	\$28,800.00

Tabla 30.- Análisis marginal de productos alternativos.

Obligaciones legales.

Ley Federal del turismo.

Artículo 35: (Claridad en la información de tarifas) Los prestadores de servicios turísticos deberán:

I. Anunciar ostensiblemente en los lugares de acceso al establecimiento sus precios y tarifas y los servicios que éstos incluyen;

11. Cuando se trate de la prestación del servicio de guías de turistas, informar su precio en el momento de la contratación con los usuarios;

111. Cumplir con los servicios, precios, tarifas y promociones, en los términos anunciados, ofrecidos o pactados; y

IV. Contar con los formatos foliados y de porte pagado para el sistema de quejas de turistas en los términos de la norma oficial mexicana respectiva.

Artículo 36 al 40. (Protección al turista):

Los prestadores de servicios turísticos deberán describir claramente en qué consiste el servicio que ofrecen, así como la manera en que se prestará. Los prestadores de servicios están obligados a respetar los términos y condiciones ofrecidos o pactados con el turista.

Artículo 38.- En caso de que el prestador del servicio turístico incumpla con uno de los servicios ofrecidos o pactados o con la totalidad de los mismos, tendrá la obligación de rembolsar, bonificar o compensar la suma correspondiente al servicio incumplido, o bien podrá prestar otro servicio de la misma calidad o equivalencia al que hubiere incumplido a elección del turista.

Artículo 39.- Para determinar si el servicio prestado cumple con la calidad ofrecida, se tomarán como referencia las normas mexicanas y a falta de éstas, las establecidas por organismos internacionales, salvo que el prestador de servicios haya descrito ostensiblemente las características y la forma en que se preste el servicio.

Artículo 40.- Cuando el turista resida en la República Mexicana, podrá presentar su denuncia ante la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, en la oficina más cercana a su domicilio. Si el turista residen el extranjero, también podrá denunciar ante la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, las

violaciones a la presente Ley por correo certificado y seguir el procedimiento de conciliación o de arbitraje por ese mismo medio o por cualquier otro medio de comunicación que acuerden las partes y que permita hacer el procedimiento más expedito.

La denuncia podrá presentarse también por conducto de las Representaciones de la Secretaría en el extranjero, a elección del afectado.

Artículos 47 al 55 de las sanciones y multas a los que se harán acreedores en caso de incumplimiento a las normas dictadas por la ley federal del turismo.

Pero la empresa no solo es sujeto de obligaciones sino también de los derechos que la ley le confiere para recibir el pago por sus servicios, entre los que destacan:

Artículo 20²³.- El huésped tiene la obligación ineludible de registrarse llenando personalmente la tarjeta hoja o libro de registro establecido por la negociación. La empresa negará al huésped que no cumpla con este requisito y está facultada para exigir, si lo estima oportuno, la identificación del solicitante y de las personas que lo acompañen en el hospedaje.

La empresa hotelera tiene la obligación de llevar un libro de registro de huéspedes diario, en donde se anotará el nombre del huésped, dirección, procedencia, ocupación y número de cuarto; proporcionando estos datos cuantas veces sean solicitados por las autoridades policíacas, previa identificación.

OTRAS OBLIGACIONES DEL HUESPED²⁴

Artículo 50.- Queda estrictamente prohibido a los huéspedes:

a) Hacer ruidos molestos, provocar altercados, introducir músicos, traer animales, etc., y en general, cualquier acto que perturbe o incomode a los demás

²³ Ley federal del turismo. Obligaciones del huésped.

²⁴ www2.scjn.gob.mx/LegislacionEstatal/Textos/.../13509001.doc Consulta hecha el 24 de Enero 2012

huéspedes del hotel.

b) Utilizar las habitaciones para actos de juegos prohibidos por la Ley o celebrar reuniones que tengan por objeto alterar el orden o desobedecer las Leyes o Reglamentos vigentes.

c) Usar la corriente eléctrica y demás servicios mecánicos instalados en su habitación para otros fines que no sean los del alumbrado o su debido uso;

d) Deteriorar el mobiliario, la decoración o bienes de la negociación dándoles un destino impropio al de su servicio y ejecutar cualquier acto que ocasione daños o perjuicios a la negociación o a los demás huéspedes o sea contrario al decoro o al comportamiento social.

La empresa se reserva el derecho de dar por terminado el alojamiento cuando se infrinjan las prohibiciones señaladas, sin que el huésped causante de ellas tenga derecho a reducción alguna en sus adeudos por hospedaje o servicios convenidos, quedando sometido además al pago o indemnización de los daños o perjuicios que cause por su proceder.

Funciones del personal Mansión Real.

- Gerente General relaciones públicas y gerente operativo: Responsable de llevar a la práctica los objetivos, políticas y programas establecidos, así como supervisar el presupuesto asignado.
- Ejecutivo de ventas: Supervisar los Agentes de Ventas o Captadores, cumpliendo las funciones de cancelar las remuneraciones al personal, registrar y efectuar todas las operaciones que digan relación con los registros contables, tributarios y financieros etc.
- Administración de recursos: Se encarga de escoger, contratar, formar y retener a los empleados de una organización. Motiva a los trabajadores para que rindan al máximo de sus capacidades y lograr que el conjunto de empleados funcione como un bloque en pos de los objetivos corporativos.
- Ama de llaves: Encargada de todo el personal de limpieza. Coordina el trabajo de las mucamas y los peones, según las limpiezas que sean necesarias en cada sector (salones, habitaciones, pasillos, áreas internas, áreas de personal). Establece los horarios, licencias, vacaciones.
- Camaristas
- Mantenimiento: Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera el establecimiento así como la contratación de la obra pública necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas de los inmuebles.
- Capitán: Dirige a los meseros, incluso el puede atender mesas, o por lo general es el que recomienda algún platillo como las especialidades de la casa o algún vino en particular, también es el encargado de asignarle tareas a los mesero y de ver que las mesas una vez que se desocupan estén limpias, así como ver que el mesero este atendiendo bien y que tenga todas sus herramientas de trabajo.
- Meseros y cocineros: Debe conocer el uso del material y equipo de bar,

se encarga de la limpieza de mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa, entre muchas más funciones. El cocinero resulta manager de producción de comidas, un gerente de compras. Para operar su cocina con provecho, debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición controla y sirve a los meseros los siguientes alimentos: plato de frutas, piña fresca, fruta en almíbar, tartas, pasteles, flanes y gelatinas.

Contrato Tipo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PATRÓN", Y POR LA OTRA EL _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL "TRABAJADOR" O "EMPLEADO", CONFORME A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

DECLARACIONES:

- 1.- Declara el "Patrón", que está constituido como persona física bajo el régimen de pequeño contribuyente con RFC: _____ que acredita con cedula de identificación fiscal.
- 2.- El "Trabajador o "Empleado", declara ser de nacionalidad _____, _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____, con domicilio _____ colonia _____, de esta ciudad de Morelia, Michoacán. Así mismo, en este acto el "Trabajador" o "Empleado" declara contar con la capacidad, habilidad, conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto para el que se contrata, exhibiendo al patrón la documentación respectiva.
- 3.- Establecido lo anterior, ambas partes manifiestan que es su voluntad celebrar Contrato Individual de Trabajo, con base en las siguientes:

CLAUSULAS:

PRIMERA.- El presente contrato se celebra por tiempo indefinido, por lo que solamente podrá ser suspendido, terminado o rescindido en los casos y con las condiciones que señala la Ley Federal del Trabajo.

SEGUNDA.- El "Trabajador" o "Empleado" se obliga a prestar sus servicios personales y subordinados al "Patrón", con la categoría de _____. debiendo ejecutar sus actividades en el domicilio de Avenida Madero Oriente número 94, Colonia centro de esta capital, o bien, en el lugar (ciudad o población)

o entidad federativa que así se lo indique el “Patrón”, dentro de la República Mexicana, de acuerdo a las necesidades de servicio.

TERCERA.- Ambas partes, de acuerdo a lo establecido por el segundo párrafo del artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, convienen en que el trabajador laborará una jornada de trabajo que será repartida diariamente de la siguiente manera: de sábado a jueves de cada semana de las , con descanso integro los días viernes de cada semana . El trabajador gozará de MEDIA HORA descanso diario intermedios para descansar, ingerir alimentos y recuperar energías fuera de la fuente de trabajo, de media hora, el primero de las _____ a las _____ horas. El Trabajador le otorga al “Patrón” las más amplias facultades de fijarle o modificarle la jornada de trabajo que este deba cumplir, de acuerdo con las necesidades que la propia empresa requiera en sus operaciones de trabajo, así como, el lugar donde deba desempeñarla fuera del domicilio a que se refiere la cláusula que antecede, de acuerdo con la naturaleza de los servicios contratados. Queda estrictamente prohibido al trabajador prestar sus servicios en jornada extraordinaria, salvo que el Trabajador le solicite al “Patrón” por escrito la autorización para laborar tiempo extraordinario, y que por escrito el “Patrón” previamente, a través del Representante legal le autorice al “Trabajador” laborar el tiempo extra solicitado. Para los efectos de control de asistencia, El “Trabajador” se obliga a firmar diariamente el control de asistencia que para tal fin lleve el “Patrón”. Por otro lado, el Trabajador reconoce que el horario de trabajo en que labore diariamente, será avalado a través de las listas de asistencia antes referidas, así como en las propias nóminas de pago semanal que la “patronal” realice.

CUARTA.- El “Trabajador” gozará de su día de descanso semanal o séptimo día los días viernes de cada semana, conforme al artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo, recibiendo el pago integro de los salarios correspondientes a dichos días, en el entendido de que queda estrictamente prohibido al “Trabajador” prestar sus servicios en días de descanso semanal, salvo que el “Trabajador” le solicite al “Patrón” por escrito la autorización para laborar sus séptimos días, y solamente que por escrito el “Patrón”, le autorice a “Trabajador” a laborar dichos días.

QUINTA.- El "Patrón", reconoce desde ahora que tiene registrado al "trabajador" ante el régimen obligatorio del Seguro Social desde la fecha de su ingreso a su trabajo, es decir, desde el día _____ de _____ del año 20____.

SEXTA.- Se conviene en que el salario o sueldo que recibirá "el Trabajador" o "Empleado" a cambio de los servicios especificados en la cláusula segunda del presente será de \$_____ (_____00/100 M. N.), diarios pagaderos quincenalmente los días 15 y último de cada mes, o bien el día hábil anterior a los días 15 o último de cada mes, en el domicilio de la fuente de trabajo. Así mismo, el "trabajador" desde ahora, autoriza al patrón para que realice los pagos de su salario, así como también el pago de las prestaciones laborales que genere durante la vigencia de la relación laboral, el "Trabajador" autoriza a la patronal a efectuarle los descuentos al salario que las autoridades normativas establecen con cargo al "Trabajador" o "Empleado", como la ley del Impuesto sobre la renta, Ley del Seguro Social e Infonavit.

SÉPTIMA.- El "Trabajador" disfrutará de sus vacaciones tal y como lo establecen los artículos 76 y 81 de la Ley Federal del Trabajo. Así mismo el "Patrón" le otorgará al "Trabajador" su prima vacacional del 25% respecto de los salarios inherentes a las propias vacaciones, de conformidad con el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo vigente.

OCTAVA.- El "Patrón" le otorgará al "Trabajador" un aguinaldo anual de 15 días de salario, mismo que será cubierto antes del día 20 de diciembre de cada anualidad, y para el caso de que el "Trabajador" hubiere prestado sus servicios en un período menor al de un año, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional a la cantidad total de días antes indicada, en términos del artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- El "Patrón" reconoce a "Trabajador" una antigüedad en su trabajo a partir del día _____ de _____ del año _____.

DÉCIMA.- El "Trabajador" está de acuerdo a someterse a los reconocimientos médicos que ordene el "Patrón", en los términos de la fracción X, del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA.- El “Trabajador” disfrutará de los días de descanso obligatorio con goce integro de su salario, mismos que son: 1° de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1° de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 1° de diciembre de cada seis años, (cuando corresponda a la transmisión del poder ejecutivo federal) y 25 de diciembre, quedando también estrictamente prohibido a el trabajador prestar sus servicios en días de descanso obligatorio señalados, salvo que el trabajador le solicite al patrón por escrito la autorización para laborarlos, y solamente que por escrito el patrón, le autorice a la trabajadora a laborar dichos días.

DÉCIMA SEGUNDA.- El “trabajador” contratado se obliga a asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento que el patrón le indique, debiendo participara en ellos, tanto dentro como fuera de la jornada y del centro de trabajo, como sean necesarios.

DÉCIMA TERCERA.- Ambas partes convienen expresamente, en caso de controversia para todo lo relacionado al texto de este contrato, en sujetarse a los lineamientos de la Ley Federal de Trabajo en vigor, y ante la Junta de Local de Conciliación y Arbitraje competente.

CLÁUSULAS EXTRAORDINARIAS Y ACLARACIONES.

Leído que fue por ambas parte este documento, e impuestos de su contenido, sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la Ley les impone, lo firman por duplicado en la ciudad de Morelia, Michoacán, a ____ de _____ del _____.

EL PATRÓN

EL TRABAJADOR

Fuentes directas de información.

Entrevistas

Salvador Pérez

Antiguo gerente General Hotel Virrey de Mendoza. Morelia Mich. (Asesor administrativo y gerencial. Morelia (2007)

Ramón Serrano

Jefe de oficina de Congresos y convenciones del DF. Morelia Mich. (2008).