

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES
INTERNACIONALES**



TESIS

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA
EMPRESA ÓMICRON CONSULTING EN EL MUNICIPIO DE
TIJUANA BAJA CALIFORNIA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**PRESENTA
JOSÉ ANTONIO NUÑEZ**

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. MA. DEL CARMEN ALCALÁ ÁLVAREZ**

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA A DICIEMBRE DE 2019.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
1. Antecedentes/justificación	4
1.1 Descripción del origen y motivaciones para el desarrollo del proyecto.	4
1.2 Elaboración de ejercicio de planeación estratégica.	9
1.3 Análisis FODA.	10
2. Modelo de negocio. Ventaja Competitiva.....	13
3. Mercado.....	21
4. Elementos de mercadotecnia.....	37
5. Organización y operaciones.....	42
6. Aspectos financieros.	49
7. Factores de riesgo.	59
8. Conclusiones.....	64
9. Referencias bibliográficas.....	65

Resumen ejecutivo.

El proyecto aquí presentado hace referencia a la puesta en marcha de una consultoría hotelera dirigida hacia los micro, pequeño y medianos hoteles ubicados en la ciudad de Tijuana, Baja California. El concepto de ÓMICRON consulting es integral, pues toma en cuenta las principales áreas dentro de los hoteles que pueden requerir de mejoras o atenciones para su correcto funcionamiento, como lo es el marketing, recursos humanos y el manejo de las finanzas.

En esta ciudad se observa un flujo de visitantes que vienen a la misma, ya sea por recreación o negocios, los cuales deciden alojarse en alguno de los hoteles con los que cuenta la región, y es aquí donde surge la oportunidad de negocio. Aquellos hoteles que no forman parte de una cadena comercial, o que están clasificados con un nivel medio o menor pueden necesitar servicios que les permitan cubrir una mayor cuota de mercado, mejoras en sus procesos e incluso dar un salto importante en su clasificación.

ÓMICRON Consulting es una consultora enfocada en brindar servicio de asesoría en el manejo de aspectos administrativos de un negocio, en este caso orientado enteramente a hoteles micro, pequeños y medianos establecidos en la ciudad de Tijuana, Baja California. El servicio se encuentra estructurado en tres áreas de atención para los negocios: recursos humanos, marketing y finanzas.

El principal aspecto que define a la empresa es el grado de especialización por parte de los analistas que conforman el cuerpo de trabajo de la consultora, la atención personal y específica para cada uno de los clientes que recurren por asistencia. Se pretende que el servicio brindado sea personalizado para cada negocio, ya que cada empresario es diferente y, por lo tanto, los modelos de negocio y sus necesidades serán diferentes; de esta manera, es necesario identificar prioritariamente cómo opera el negocio y las deficiencias que presenta para aplicar un plan de acción enfocado a superar estas problemáticas y mejorar la situación interna de tal forma que el establecimiento no solo mejore su funcionamiento sino que también junto con la asistencia de ÓMICRON encuentre maneras de crecer y expandir sus áreas de oportunidad.

Mediante este negocio se plantea mejorar el sector de servicios al turismo en una zona que es uno de los principales destinos turísticos en la costa del pacífico, y que, además, por su condición de frontera atrae a personas de muchos lugares del mundo, y que por lo tanto, tiene una gran oportunidad en la mejora de los servicios que se ofrecen a los visitantes. Al mejorar estos servicios se le da un área de negocio a emprendedores locales para que incursionen en esta área e impulsar el desempeño económico de la región dando a Baja California mayor dinamismo y presencia en el sector de servicios.

ÓMICRON pretende convertirse en un agente de apoyo para los dueños de los hoteles locales, de forma que, confíen en el cuerpo de analistas en control y manejo de su negocio, con la seguridad de que, por medio de las herramientas que se les brindarán, éstos lograrán mejorar su empeño y alcanzar mayor prestigio a nivel local enfocándose no solo en sobrevivir sino en expandirse.

La organización plantea ser con fines de lucro, formal y descentralizada, a causa de que cada elemento será pieza clave para el desarrollo de la misma. Se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada en donde se organizará entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente la ley de Sociedades Mercantiles.

Cabe resaltar que, mediante el análisis de proyección de demanda, se establece que, en un lapso de 5 años, se presentará un aumento en la demanda de estos servicios. Antes de llegar a esta producción se elaboraron encuestas al sector hotelero para poder conformar nuestras proyecciones. Por otro lado, la oferta de servicios al ser un sector no explorado por competidores especializados, se tomó a todos aquellos que serían capaces de brindar una oferta similar, proyectando un crecimiento constante de la competencia en los siguientes años. Por último, se proyectó el balance oferta-demanda, donde se puede observar la demanda que los hoteles tienen hacia estos servicios.

A partir de los resultados obtenidos con la evaluación financiera que nos arroja un Valor Presente Neto Negativo, una Tasa Interna de Retorno menor a la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, un índice de rentabilidad bajo, así como la razón costo beneficio, se concluye pues que la realización de este proyecto desde el punto de vista financiero y económico no resulta rentable en el punto

óptimo, ni en el mínimo. Sin embargo, si lo resulta en el punto máximo en donde se trabajaría al cien por ciento de la capacidad de la empresa instalada. Sería necesario evaluar la conveniencia de a puesta en marcha de este giro de negocio, replantearse el proceso de producción de tal manera que se haga más eficiente el uso de los recursos para poder lograr índices de rentabilidad que permitan implementar el modelo de negocio.

1. Antecedentes/justificación

1.1 Descripción del origen y motivaciones para el desarrollo del proyecto.

Para desarrollar el contenido de este apartado, es necesario comprender algunos de los antecedentes que hacen posible el desarrollo del mercado meta, para lo anterior se mencionan algunos de los aspectos clave para el establecimiento del proyecto, comprendido por el contexto histórico y social en el que este se desenvuelve.

¿Qué es una consultoría?

Según el Instituto de Consultores de Empresas en México (2016) una consultoría es un servicio prestado por una persona o un grupo de personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de los problemas relacionados con las políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de los medios apropiados para su solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Tipos de consultorías

Se distinguen tres tipos de consultorías

- ✓ Consultoras estratégicas: son las que ayudan a una empresa a tomar decisiones acerca del futuro, es decir, desarrollan los planes estratégicos y define los objetivos que necesita la empresa para aumentar su valor.
- ✓ Consultoras de negocio: ayudan a las empresas en el proceso del mejoramiento de sus procesos internos con el objetivo de que sean más eficientes, se ayuda a tomar decisiones a nivel operativo.

- ✓ Consultoras tecnológicas: ayudan a diseñar la base tecnológica de las empresas.

Sin embargo, el servicio de consultoría se puede dividir en distintas áreas de oportunidad, por ejemplo, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría ubicada en el centro y sur del país divide su servicio en diversas áreas tales como:

- ✓ Economía, Inversión y Finanzas
- ✓ Administración y Gestión
- ✓ Planeación y diseño
- ✓ Administración de obras
- ✓ Servicios tecnológicos profesionales
- ✓ Otras especialidades

Antecedentes de las consultorías en México.

Desde los años 50, comenzaron a aparecer las primeras consultoras en México. Antes de esto, las dependencias gubernamentales tenían departamentos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas tenían que contratar servicios extranjeros. El país fue incorporándose a las formas del mercado mundial a partir de la posguerra creándose más empresas del ramo, pero no fue reconocida como una profesión sino hasta la década de los sesentas (Martínez, 2012). En México la industria de la consultoría es muy escasa. Las estadísticas que actualmente existen en el sector no permiten dimensionar concretamente el mercado. (Casartelli, 2010).

Las consultorías en Baja California y Tijuana.

En este estado se cuenta con la presencia de Deloitte, una de las firmas más importantes en el ámbito de las consultoras. Esta consultora comenzó sus operaciones en Baja California en el año de 1987 en la ciudad de Tijuana siendo una de las firmas más antiguas en la región y una de las más importantes a nivel mundial, especializándose en cinco áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría. Otra de las firmas que se han consolidado en la región desde 1990 y que tienen un peso importante a nivel mundial es Price Waterhouse Cooper (PwC). Esta empresa inició sus

operaciones en la ciudad de Tijuana ofreciendo servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobierno.

Mercado del Turismo en México y Baja California.

Según la Secretaría de Turismo (2016), el turismo se define como la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntaria, no motivada por razones de negocios o profesionales. Asimismo, la SECTUR clasifica al turismo en 7 diferentes tipos, de los cuales en Baja California pueden encontrarse:

- ✓ Turismo de negocios: el motivo del viaje está relacionado con actividades laborales y profesionales.
- ✓ Turismo social: son viajes realizados con motivo de ocio y recreación.

Nuestro país es uno de los destinos turísticos más reconocidos en el mundo, principalmente por la diversidad de paisajes tropicales que se encuentran en la zona sur de México, para 2018 la participación del producto interno bruto turístico para nuestro país fue del 17.2 por ciento. según cifras del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, esto indica que el turismo es un factor relevante para la economía nacional; también se debe hacer hincapié en que, en México, el sector turístico creció en 2.4 por ciento en 2018 (WTTC, 2018).

Perfil del turista en Baja California

Según datos de la Secretaria de Turismo, en promedio el 47 por ciento del turismo en Baja California es nacional y el 53 por ciento es extranjero. De este 53 por ciento, el 92.2 por ciento proviene de Estados Unidos. De los turistas que nos visitan, el 61 por ciento son mujeres y el 39 por ciento restante son hombres. La edad del turista extranjero se encuentra entre los 26 y 45 años y la mayoría cuenta con un promedio de ingreso mensual de \$46,412 pesos mexicanos, realizando trabajos como empleados en su mayoría y profesionistas. El grupo étnico que nos visita con mayor frecuencia son los hispano-mexicanos y los anglosajones.

El Sector Hotelero en Baja California y Tijuana.

Baja California cuenta con una posición privilegiada en el país, particularmente Tijuana. Su infraestructura hotelera es una de las más importantes en la nación, con establecimientos de hospedaje-Gran turismo, cinco estrellas de primer nivel. Uno de los hoteles más viejos de la región y que ha tenido repercusión internacional por la creación de la ensalada Caesars es el Hotel Caesars Tijuana. Este hotel ha estado en operaciones desde el año 1929 lo que lo hace uno de los más importantes en la localidad. Otro de los hoteles que es un icono de la ciudad es el Grand Hotel Tijuana. Este hotel inició sus operaciones en el año de 1985, contando con 455 habitaciones y 17 salones a lo largo de sus 28 pisos.

La oferta hotelera en Tijuana para 2014 de hoteles de 1 hasta 5 estrellas se encuentra en el cuadro mostrado a continuación en donde se puede observar que el número de cuartos ocupados se ha mantenido constante a través del año 2014, teniendo sus puntos máximos en Julio y mínimos en diciembre.

Tabla 1: Ocupación hotelera en Tijuana durante el año 2014.

Concepto	Estrellas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Cuartos ocupados	1	1,077	681	441	527	503	909							4,138
	2	6,769	3,744	5,691	5,855	6,977	6,870	7,394	7,206	4,334	6,111	6,452	5,810	73,213
	3	11,280	10,831	13,151	10,903	13,838	12,787	16,627	17,079	13,827	13,712	15,483	13,716	163,234
	4	18,093	19,924	23,647	22,104	22,696	19,274	24,347	24,477	20,109	23,324	21,536	17,490	257,041
	5	25,901	27,178	31,462	22,945	26,592	24,321	28,581	29,015	25,271	27,923	26,610	2,206	317,825

Fuente: Elaboración propia con datos de Datatur de la Secretaría de Turismo, 2014.

Estadísticas del sector hotelero en México y Baja California.

El sector hotelero en México tiene un nuevo auge pues llegan 7 por ciento más turistas que en el 2010 y se espera que en el 2025 México consiga ser potencia en el sector turismo según estudios de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Según datos de provenientes del barómetro de la OMT (abril 2015), México ocupa el lugar número 10 por llegada de turistas internacionales y el país número 22 por entrada de divisas internacionales. Esto significa que en el año 2014 entraron 1,113 millones de turistas que, comparado con el año anterior,

aumentó pues en el 2013 fue de 1,087 millones. Estos turistas internacionales tienen un gasto medio en el país de \$200 dólares durante su estancia.

De igual manera, la ocupación hotelera sigue creciendo. En el periodo enero-julio del 2015 se ha visto un incremento con respecto al año anterior, pasando del 58.68 por ciento al 60.73 por ciento.

A partir de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (DENUE) se observa que existen distribuidos a lo largo de todo el país 18,268 unidades económicas que brindan el servicio de hotelería, de los cuales 423 se encuentran ubicados en Baja California, y 208 en Tijuana, la población objetivo.

Justificación.

La razón por la que se realiza este estudio es debido a que la ciudad de Tijuana es una receptora de turistas que se hospedan en hoteles en la zona, según datos de la Secretaría de Turismo tan sólo en 2014 llegaron alrededor de 263,954 turistas a Tijuana. Lo anterior indica que, sin duda, es necesario que el hotel tenga un servicio eficiente y de calidad, por ende, es preciso que se evalúen los procedimientos de administración, contabilidad, manejo de imagen, clientes y todo aquello que conlleve al buen funcionamiento del mismo. Ante esto, el servicio que se pretende dar es una evaluación integral constante que permita captar consumidores, mejorando tanto sus procesos como su manejo administrativo. Esto se logrará teniendo capacitación del personal en sus diferentes áreas (administrativo, atención al cliente, área de limpieza, etc.), evaluación de finanzas de la empresa e implementación de estrategias en el área de mercadotecnia. Según la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California, mercadológicamente hay una necesidad de desarrollar una marca que identifique al Estado de Baja California frente a sus diferentes mercados turísticos potenciales: Extranjero, Nacional y Estatal. Es de lo anterior que surge la motivación de constituir una empresa de este giro, ya que identificamos un mercado en expansión el cual requiere de un servicio eficiente y eficaz.

1.2 Elaboración de ejercicio de planeación estratégica.

Misión.

Ofrecer asesoría y estrategias adecuadas a cada uno de nuestros clientes, en materia del mejoramiento de su recurso humano, finanzas y publicidad y marketing, buscando su más alta satisfacción mediante resultados eficientes, al precio justo, mediante un servicio personalizado, confidencial y de calidad. El cliente es nuestra razón de ser.

Visión.

Somos una consultoría que busca colocarse como una de las principales empresas certificadoras de hoteles micro, pequeños y medianos, aumentando su competitividad ganándose la confianza y preferencia del turismo local, nacional y extranjero. Buscamos ser una empresa rentable a largo plazo rigiéndonos por un estándar estricto de calidad y eficiencia.

Objetivos.

El estudio se realiza para verificar el riesgo de incurrir dentro del mercado y la posibilidad de éxito o fracaso, así mismo uno de sus principales objetivos es determinar la existencia de una demanda potencial, es decir, un mercado viable para el producto. Lo anterior se puede traducir en cuatro objetivos principales:

- ✓ Comprobar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de mejorar un servicio existente.
- ✓ Determinar la cantidad de bienes o servicios (b o s) que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- ✓ Conocer los medios a través de los cuales llegan los b o s a los consumidores.
- ✓ Brindar una idea del riesgo de aceptación del producto en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo principal de nuestro estudio de mercado es cuantificar de forma clara el número de principales consumidores (en este caso, el número de micro, pequeños y medianos hoteles establecidos) que estarán dispuestos a adquirir el servicio que se pretende prestar. Dentro de este estudio, se expondrán

de forma clara las características y especificaciones del servicio que se prestará, el tipo de clientes, y el precio apropiado para colocar el servicio en el mercado. Por otra parte, el estudio permitirá saber la cantidad de oferentes que hay en el mercado si es que se identifican algunos, con el objetivo de calcular posibles riesgos de penetración en el mercado de servicios de consultoría.

Asimismo, tiene que llevar a cabo los estudios pertinentes en base a información contable que nos permita analizar la rentabilidad del negocio y de ser así, se buscaría constituirse como una empresa capaz de ofrecer un servicio eficiente y rentable.

1.3 Análisis FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que permite identificar aquellas amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis se utiliza para potenciar las fortalezas de la organización y aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Para elaborar el análisis FODA se basará en el análisis CANVAS.

Tabla 2: Análisis FODA.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS 1F Equipo proactivo. 2F Equipo motivado. 3F Objetivos claros. 4F Buen sistema de comunicación. 5F Capital de trabajo óptimo.	DEBILIDADES 1D No hay un historial de clientes. 2D No hay una curva de aprendizaje.
EXTERNOS	OPORTUNIDADES 1O Existe demanda del servicio para poder entrar al mercado. 2O Necesidad del producto. 3O Tendencias favorables en el mercado. 4O Empresa especializada en el ramo.	AMENAZAS 1A Competencia Agresiva 2A Competencia consolidada. 3A Posible aumento de impuestos. 4A Caída del turismo en la zona.

Fuente: Elaboración propia.

1F. La principal fortaleza de ÓMICRON Consulting es su equipo, pues se contará con el mejor personal capacitado para atender los problemas que los clientes nos brinden, tratando siempre de llevar una solución práctica, rápida y puntual que les permita una operación eficiente.

2F. El equipo se encuentra motivado ante la incursión de este nicho de mercado.

3F. En la estructura de la consultora, desde un principio se fijó cual serían los objetivos: brindar soluciones y recomendaciones rápidas que permitan a los hoteles una mejor eficiencia en sus operaciones.

4F y 5F. Hay en el equipo un sistema de comunicación eficiente que permite colaborar en tiempo y forma con los casos. El capital de trabajo es óptimo, pues se trabaja de una forma coordinada y eficiente con la capacidad de producción instalada que se tiene.

1D. No hay una cartera, contactos o historial de clientes que permita una incursión al mercado de una forma óptima.

Solución 1D. Trabajar en una estrategia de posicionamiento en el mercado, publicidad que ayude a dar el conocimiento del servicio y crear conexiones con

empresarios del ramo que permitan dar a conocer con mayor rapidez el nuevo servicio.

2D. Al ser una empresa nueva, se tiene que comenzar con nuevos casos, por lo que será un reto mayor al no tener un antecedente del problema.

Solución 2D. Dar solución a los problemas presentados por los clientes y poco a poco aumentar la curva de aprendizaje.

1O. Hay una demanda significativa que abre paso a la creación de la empresa.

2O. Especialmente en el sector en que se enfoca ÓMICRON, hay muchos problemas de administración, atención al cliente, etc. Es por eso que se crea la necesidad del servicio.

3O. Hay una demanda que es creciente en el mercado. Actualmente la tasa de crecimiento de hoteles es positiva, por lo que se espera la tendencia siga así.

4O. Es la única entidad especializada en el ramo en la ciudad. Por lo que se abre una brecha de oportunidad que permite trabajar con mayor grado de atención a los hoteles.

1A y 2A. Hay diferentes consultoras que existen en Tijuana, aunque ninguna se especializa en el sector micros, pequeños y medianos hoteles, su presencia es importante en la ciudad. Hay consultoras que se dedican a temas fiscales, organizacionales, u otras más generales, pero de talla mundial (Deloitte, pwc), por lo que se espera que tomen o tengan una parte del mercado de menor manera.

Solución 1A y 2A. Posicionarnos en no más de un año y medio como una consultora sería y confiable para el sector, quedando, así como la mejor opción en materia de soluciones para los hoteles. Esto se logrará en un compromiso en cada una de las soluciones que se brinden y que logren que el cliente quede satisfecho.

3A. Siempre queda la posibilidad de que el gobierno aumente los impuestos, por lo que se tendrá que tener en cuenta muy bien este concepto pues afectará tanto a las operaciones de la empresa como de los clientes.

4A. La caída del turismo ya sea por una creciente inseguridad o por mala difusión de la zona puede ser un detonante de pesimismo en el sector hotelero. Esto puede llevar a que el servicio reduzca su oferta y por consecuencia un menor mercado para nosotros.

2. Modelo de negocio. Ventaja Competitiva.

Descripción y orientación del negocio.

El objetivo principal de ÓMICRON Consulting es brindar asesoramiento y ayuda práctica para el aumento de la calidad en el servicio y atención al cliente de los micro, pequeños y grandes hoteles en Tijuana, Baja California, de manera que éstos puedan mejorar sus problemas de funcionamiento interno y generar oportunidades de crecimiento que fomenten el desarrollo de esta actividad económica a nivel local.

La diferencia principal de este servicio, es su especialización, es decir, esta es una consultoría exclusiva para hoteles de cualquier dimensión y capacidad (micro, pequeños y grandes) que busquen asistencia y orientación en áreas problema como atención al cliente, marketing, manejo de finanzas y administración principalmente.

Definición del producto, servicio, proceso o material.

La empresa se encargará de brindar un servicio de consultoría al sector hotelero en la ciudad de Tijuana, Baja California. Nuestro servicio tiene el objetivo de proporcionar asesoramiento y ayudas prácticas para el aumento de la calidad y eficiencia de los hoteles en Tijuana, especialmente para los micros, pequeños y medianos hoteles. Nuestra labor se enfocará en mejorar diversas características en los hoteles que nos contraten, el siguiente recuadro corresponde a las áreas de atención del servicio.

Tabla 3: Definición de los servicios

Áreas	Servicio	Descripción
Marketing	Manejo de aspectos publicitarios del hotel	Este va a depender del presupuesto disponible. La publicidad manejada puede implementarse en folletos, comerciales, redes sociales, anuncios, etc.
Recursos Humanos	Capacitación de personal	Capacitar al personal disponible para que ofrezcan un mejor servicio a sus clientes, instruir a los trabajadores que tienen contacto con los consumidores a proporcionar una actitud cálida y servicial e instruir a los trabajadores operativos para que obtengan consejos sobre cómo desempeñar más eficientemente su labor, así mismo alentar al personal a emprender ideas para el mejoramiento del negocio.
Finanzas	Planificación del Presupuesto: La optimización de los recursos disponibles para el correcto funcionamiento del hotel	El objetivo principal es disminuir los costos de operación para aumentar los ingresos que percibe el hotel, sin descuidar la calidad del servicio que ofrecen.
	Asesoría financiera	Para proporcionar a nuestros clientes estrategias del control de sus finanzas en cada uno de los ciclos económicos en los que se encuentra el hotel, así como la administración financiera de cada una de las áreas operativas.
	Auditoría e inventarios: Asesoría en el aspecto contable para los hoteles	Investigación y verificación de todas las operaciones financieras para elaborar un estado de resultados para comprobar si las operaciones reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos de un ejercicio.

Fuente: Elaboración propia.

Áreas de asesoría.

El servicio consistirá en 11 etapas en un periodo de aproximadamente 20 días y será brindado por un analista especializado en cada área objetivo. Se espera que al final del proceso, el encargado del hotel tendrá la capacidad de manejar su negocio de manera más adecuada.

Mientras que actualmente la mayor parte de las consultoras en el mercado se enfocan principalmente en aspectos financieros para cualquier compañía o negocio que tenga la capacidad adquisitiva para pagar el servicio, ÓMICRON se concentra únicamente en hoteles locales de manera que el servicio los ayude a desarrollar una mejora continua en su proceso de operación.

Proceso de operación.

Nuestro servicio se encuentra conformado por 11 etapas en total, la primera de ellas consiste en la captación o recepción de clientes, es decir, el primer encuentro con un cliente interesado en el servicio. La manera en que se planea

captar clientela nueva es mediante la promoción de nuestra empresa por medio de folletos y anuncios en ubicaciones estratégicas, comerciales de televisión y por medio de recomendaciones de un cliente a otro. Una vez que se ha captado un cliente nuevo, se procede a realizar un primer análisis de la situación de su empresa, esta es la segunda etapa, en la que se pretende hacer un primer acercamiento y diagnóstico de la problemática con la que se estará trabajando así como la manera en que el cliente quiere tratarla para de esta manera continuar con las siguientes dos etapas, de las cuales la primera es un segundo acercamiento con el cliente referente a la problemática de su negocio y, la segunda es la fijación de un plazo de resolución en la cual el analista ya deberá contar con un diagnóstico claro y un plan de acción para dar solución a la problemática que se está presentando en el negocio del cliente. Este plan será expuesto y el cliente dictará si está de acuerdo o cómo es que le gustaría proceder.

Una vez que el cliente acepta la resolución del analista, se procede a aplicarla con ayuda del equipo consultor y los especialistas en cada área de trabajo. Este proceso puede durar alrededor de una semana dependiendo de la magnitud del problema y los procesos extras que incluya. Finalmente se tendrá una última reunión con el cliente para determinar si ha quedado satisfecho con el servicio proporcionado y mantener el seguimiento de las acciones tomadas.

Participantes en el desarrollo.

Para el desarrollo de este proyecto se contará con la participación y apoyo de 1 analista por área de servicio:

- ✓ Un analista en marketing.
- ✓ Un analista de finanzas.
- ✓ Un analista de recursos humanos.

Además, una persona se encargará del área administrativa y otra de la captación de clientes, así como del contacto con agentes externos que puedan brindar su asesoría en las distintas áreas de gestión. Esto con el plan de expandir el tamaño del negocio de manera que en un futuro cercano se cuente con el apoyo de un cuerpo mayor de especialistas.

Aunado a los anterior, en caso de necesitar servicios externos se pueden invertir los recursos necesarios, por ejemplo, en el servicio de marketing se tendrá que recurrir a métodos publicitarios subcontratados en otra empresa. Estos costos extra formaran parte de lo que se cobre al cliente por la consultoría en total.

Estatus del proyecto y viabilidad en las condiciones actuales.

Actualmente el proyecto se encuentra en etapa de planeación, es decir, solo se cuenta con proyecciones y estimaciones de los costos y el precio que tendrá el servicio, así como la cantidad de demanda que se tendrá la capacidad de satisfacer, la tabla siguiente indica los tres escenarios posibles que se han calculado con el fin de estimar estos dos aspectos clave del servicio:

Tabla 4: Escenarios del proyecto.

Año	Mínimo 20%	óptimo 70%	Máximo 100%
0	30	103	149
1	32	110	161
2	35	116	174
3	38	124	188
4	41	132	203
5	44	140	219

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario mínimo se estima que en el primer año de operación se darán 30 consultorías utilizando el 20 por ciento de la capacidad instalada. En el escenario óptimo se estima dar 103 consultorías en el primer año aumentando a 140 en un periodo de 5 años, de esta manera la empresa será capaz de solventar los costos de operación utilizando solo el 70 por ciento de la capacidad. En cuanto al escenario máximo, utilizando el 100 ciento de la capacidad instalada se podrá cubrir el 100 ciento de la demanda con 149 consultas el primer año aumentando 6.34 ciento cada año. Esto es de manera general, es decir, englobando todos los servicios que ofrece la empresa en un solo balance, a continuación, se muestra desglosado por servicio:

Tabla 5: Tamaño del proyecto desglosado por servicio.

Recursos Humanos				Finanzas				Publicidad y Marketing			
Año	Mínimo	óptimo	Máximo	Año	Mínimo	óptimo	Máximo	Año	Mínimo	óptimo	Máximo
0	6.40	22	32	0	7	26	37	0	11	39	55
1	6.68	23	33	1	8	27	38.72	1	12	41	58.24
2	6.99	24	35	2	8	28	40.62	2	12	43	61.76
3	7.34	26	37	3	9	30	42.70	3	13	46	65.56
4	7.72	27	39	4	9	31	44.98	4	14	49	69.67
5	8.13	28	41	5	9	33	47.47	5	15	52	74.10

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el servicio con mayor demanda es el de Marketing, le sigue el de finanzas y por último el correspondiente al de recursos humanos. Por el momento, en caso de obtener la inversión inicial necesaria, la empresa se enfocará en ofertar la cantidad óptima de servicios en el primer año de operación, posteriormente se espera poder cumplir con la máxima capacidad instada posible.

Dadas las condiciones macroeconómicas por las que atraviesa el país tales como la depreciación de la moneda, que nos hace más competitivos hacia el extranjero, es que vemos una potencial ventaja para nuestro modelo de negocio, medido a través del crecimiento que puede haber dentro del sector turístico, mismo que demandará servicio de hospedaje, el cual necesitará recomendaciones en sus procesos si desea captar ese flujo turístico resultado del incremento de nuestra competitividad.

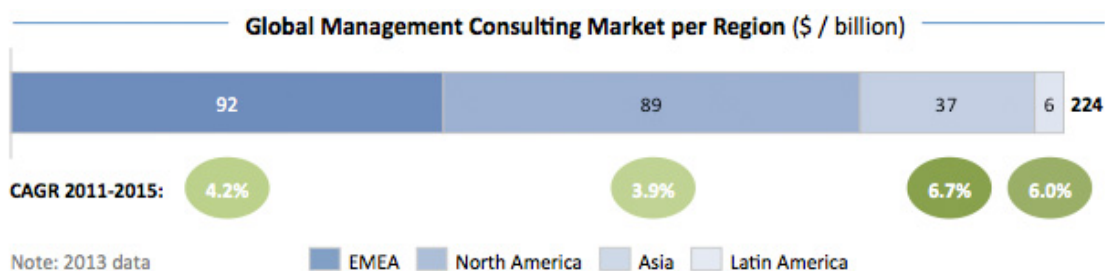
La industria de la consultoría es una de las actividades económicas de mayores ingresos actualmente debido a su nivel de especialización en una amplia gama de sectores como recursos humanos, tecnología de la información, estrategias, operaciones, administración de negocios, entre otros. El periodo del 2010 al 2015 presentó una tasa de crecimiento del 6.3 por ciento y se contaron cerca de 1, 590,548 negocios a nivel mundial (Ibisworld, 2015).

En el año 2014 generó ingresos de \$415 billones de dólares a nivel global. La industria de la consultoría es una industria cíclica, 2008 al 2009 fue un periodo difícil principalmente debido a la desaceleración económica que se experimentó en todos los sectores de la economía mundial. Esto no excluyó a esta industria de servicios, la situación llevo a los principales clientes a desistir de los servicios ofertados por estas empresas. Sin embargo, en los últimos años, se ha notado

un aumento en la cantidad de proyectos que manejan las principales firmas, se han creado más empleos y por consiguiente han aumentado las ganancias.

La gráfica 1 muestra el tamaño del mercado de la consultora en diferentes regiones del mundo como Europa, Medio Este y África, Norte América, Asia, y Latinoamérica en billones de dólares. Como se puede observar, la región que tiene el mercado más grande es la europea con una tasa de crecimiento promedio de 4.2 por ciento e ingresos anuales de hasta \$92 billones de dólares, en segundo lugar se encuentra Norte América (conformado por las principales firmas consultoras McKinsey & Co., Boston Consulting Group, Bain & Co., entre otros) con un crecimiento de 3.9 por ciento e ingresos de \$89 billones, en tercer lugar se encuentra Asia con una tasa de crecimiento de 6.7 por ciento pero con ingresos de \$37 billones, y por último se encuentra Latinoamérica con una tasa de crecimiento del 6 por ciento e ingresos de apenas \$6 billones de dólares, por lo que es la región en la que esta industria es menos rentable o aún no ha logrado desarrollarse lo suficiente para obtener ganancias suficientes que la pongan al margen de las principales compañías consultoras.

Gráfica 1: Tamaños del mercado de la consultoría en las regiones del mundo.



Fuente: Consultancy, UK.

En conclusión, actualmente es un buen momento para incursionar en una industria que aún tiene muchos ámbitos en los cuales desarrollarse principalmente en la región latinoamericana. Si bien será un tanto difícil emparejarse a la competencia de las empresas ya establecidas y con altos niveles de prestigio, aún hay muchas áreas que se pueden explorar y ÓMICRON puede aprovechar las herramientas con las que cuenta principalmente la especialización.

Detalle de todas las líneas de negocio e ingreso.

La línea de ingreso principal para ÓMICRON Consulting es el pago que se recibirá por cada consulta realizada a un hotel en cualquiera de las tres áreas de servicio que se manejan: Finanzas, Recursos Humanos, y Marketing.

Cada servicio tiene una tarifa promedio que podrá variar según la cantidad de inversión total al final del servicio. La cuota que se cobrara va de acuerdo al monto que se invierta en total durante toda la consultoría por el costo por hora trabajada más una comisión de \$1000 pesos. El costo por hora es el cociente de las horas trabajadas sobre el salario de los analistas. La tabla 6 muestra los ingresos proyectados a 5 años por los tres servicios que ofrece ÓMICRON:

Tabla 6: Ingresos proyectados del proyecto.

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Finanzas	36.00	38.28	40.71	43.29	46.04
precio por consulta	7693.7037	\$8,039.92	\$8,401.72	\$8,779.79	\$9,174.88
ingresos	\$276,973.33	\$307,787.45	\$342,029.72	\$380,081.56	\$422,366.77
Publicidad y Marketing	55.00	58.49	62.20	66.14	70.33
precio por consulta	5690.7407	\$5,946.82	\$6,214.43	\$6,494.08	\$6,786.31
ingresos	\$312,990.74	\$347,811.90	\$386,507.01	\$429,507.08	\$477,291.03
Recursos humanos	32.00	34.03	36.19	38.48	40.92
precio por consulta	6879.5926	\$7,189.17	\$7,512.69	\$7,850.76	\$8,204.04
ingresos	\$220,146.96	\$244,638.97	\$271,855.79	\$302,100.57	\$335,710.16
TOTALES	\$810,111.03	\$900,238.32	\$1,000,392.53	\$1,111,689.20	\$1,235,367.96

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias genéricas del negocio.

ÓMICRON Consulting es una empresa de servicios de consultoría dirigida a asistir al sector hotelero en Tijuana Baja California, de este modo, aquellos hoteles que encuentren problemas en su administración y funcionamiento puedan encontrar manera de mejorar su servicio e incluso expandir su empresa. Particularmente, el sector al que va enfocado este servicio es a los micro, pequeños, y medianos hoteles debido a que son los que presentan mayores problemas de administración provocado por la falta de experiencia y conocimiento de quienes llevan el mando.

La propuesta de valor que maneja es la asesoría y consultoría en tres áreas focalizadas: Recursos Humanos, Finanzas y Marketing, así se impulsa a que estas empresas sean más eficientes e incluso obtengan mayores beneficios. Los canales de contacto que se manejan son a través de sitio web y de manera personal consultor-cliente para que la atención sea lo más especializada posible, se busca que las relaciones con los clientes sean sólidas y de largo plazo para que no haya problemas de comunicación y confianza en la toma de decisiones, el proceso es muy complejo y largo por lo que es necesario tener entera confianza por parte del cliente. La mayor parte de los encuentros con el cliente serán en su establecimiento y en las instalaciones de la empresa en el Bit Center en Tijuana.

Los ingresos, se obtendrán a partir del pago por consulta al cliente por cualquiera de los tres servicios que se ofrecen y estará sujeta a la inversión estimada que será realizada en el negocio.

Los principales recursos con los que cuenta la empresa son de tipo humano en áreas como economía, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, derecho, etc. De manera semejante, se contempla establecer relaciones clave con asesores de imagen y diseño para el servicio de marketing, ingenieros para procesos de innovación de servicios, casas de encuestas con el fin de dar seguimiento a las demandas del mercado en el área de hotelería y mantener a nuestros clientes en los más altos niveles de innovación y servicio.

Por último, los costos con los que se enfrenta la empresa son de alquiler, salarios, comisiones a servicios externos, pago de servicios, material de oficina y transporte. De los cuales los que se pueden reducir son los de materiales para oficina, obteniendo la mayor cantidad de éstos a mayoreo.

3. Mercado.

Segmentación de mercados.

El proyecto es un servicio de consultoría en áreas de recursos humanos, finanzas, publicidad y marketing orientado a servir a hoteles micro, pequeños y medianos localizados en la ciudad de Tijuana, Baja California y sus áreas con mayor afluencia turística, como lo es Zona Centro, Playas de Tijuana, Otay, Zona Río, Cacho, Aviación, 5 y 10, a causa de que se han identificado un nicho de oportunidad. Se segmentó el mercado de los hoteles en base a la región en la que se encuentran (segmentación geográfica), que es la ciudad de Tijuana y en función a su tamaño (relacionado con el número de empleados) discriminando a los grandes hoteles (aquellos de cadena comercial), ya estos cuentan con una estructura interna bien definida y no podríamos penetrar fácilmente dentro de ese mercado.

Identificación del mercado meta

El servicio de consultoría se encuentra dirigido principalmente a los micro, pequeños y medianos hoteles ubicados en el municipio de Tijuana, Baja California que deseen adquirir ayuda en la gestión de su negocio con el objetivo de que provean un servicio de calidad y eficiente.

La Secretaría de Turismo ha puesto en marcha a partir de 2011 un nuevo sistema de clasificación hotelera basado en la clasificación de los hoteles de 1 a 5 estrellas con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes. La clasificación es la siguiente (véase tabla 7):

Tabla 7: Clasificación hotelera.

Estrellas	Clasificación
★	Una estrella: solo ofrece lo indispensable
★ ★	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos
★ ★ ★	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos
★ ★ ★ ★	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior
★ ★ ★ ★ ★	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales

Fuente: Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano "Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México, Secretaría de Turismo, 2011.

Sin embargo, es debido a que la Secretaría de Turismo no cuenta con una base de datos que nos brinde la información necesaria como la ubicación, nombre y personal ocupado de los hoteles de nuestro interés para la realización de nuestro proyecto, que es motivo suficiente para considerar otra alternativa en lo referente a la clasificación de los hoteles que formarán parte de nuestra muestra.

De acuerdo al censo económico 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, las empresas se encuentran clasificadas dentro del sector servicios como microempresas si tienen de 0 a 10 empleados, pequeñas si tienen entre 11 y 50 empleados y como medianas si tienen entre 51 y 100 empleados. Por lo tanto, usaremos esta caracterización para definir a nuestro mercado potencial.

Tabla 8: Descripción de la localización del mercado potencial en Tijuana.

Tamaño de hotel	Cantidad	Zona
167 Micro hoteles	26	Primer Baja California
	20	Primera (Artículo 123)
	11	Coahuila
	11	Constitución
	7	Paseo Pedregal
	7	Mutualismo
	7	Paseo de los héroes
	7	Revolución
	6	Benito Juárez
	6	Francisco I. Madero
	5	Sexta y/o Flores Magallón
	5	Niños Héroes
	90	Otras colonias
30 Pequeños	4	Paseo Playas de Tijuana
	3	Gustavo Díaz Ordaz
	2	Aguacaliente
	2	Miguel F. Martínez
	19	Otras colonias
11 Medianos	2	Paseo Centenario Tijuana
	9	Otras colonias

Fuente: Elaboración propia con datos del directorio estadístico de Unidades Económicas, INEGI 2009

A partir de datos obtenidos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades (DENUE) Económicas, se obtiene que existen en Tijuana 208 hoteles de los cuales 167 son microempresas, 30 son clasificados como pequeños y 11 como medianos dada la magnitud de la empresa, esto indica que nuestro mercado potencial es de 208 hoteles, de los cuales la mayoría se encuentran ubicados en la zona norte y centro de la región, el resto se encuentran distribuidos a lo largo de los diversos bulevares principales, tales como Gustavo Díaz Ordaz, Federico Benítez López e Insurgentes.

El mayor porcentaje de micro hoteles se encuentran en la calle primer Baja California, Primera, Coahuila y Constitución. Este dato corresponde a la propia dinámica de la región. En la segunda gráfica se observa que la mayoría

de los pequeños hoteles se encuentran dentro del Paseo Playas de Tijuana, Gustavo Díaz Ordaz y Aguacaliente.

Competitividad esperada de la organización.

La empresa deberá ser capaz de cumplir con los tres principios básicos de la competitividad: la eficiencia en la administración de nuestros recursos, la eficacia para lograr las metas propuestas y efectividad en la generación de resultados.

El objetivo principal estará encaminado a lograr consolidarse como una empresa encaminada a generar resultados positivos para la satisfacción del cliente, ayudándolo a mejorar sus procesos y brindarle oportunidad en el mercado. Para lo anterior, deberá de existir la colaboración de los miembros del equipo, asegurándose de trabajar de una manera organizada, proactiva e innovadora para la mejora continua del servicio ofertado. Cabe precisar que será necesario realizar evaluaciones de las estrategias implementadas, y cambiarlas en caso de ser necesario. Se va a configurar como un equipo capaz, analítico y con una visión global que nos permita crear curvas de aprendizaje.

Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.

Para poder realizar el análisis de la demanda y comprobar la factibilidad del proyecto en base a la información recopilada, fue necesario establecer una población objetivo y a partir de ahí obtener una muestra.

La población objetivo son los hoteles micro, pequeños y medianos ubicados en la ciudad de Tijuana, para lo cual debemos de determinar una muestra a partir de la cual se realizaron las encuestas, dirigidas a los gerentes del hotel en donde evaluaremos la viabilidad del proyecto, los resultados de las encuestas serán clave para determinar las directrices de la investigación. Para el ejercicio de muestreo se utilizará la fórmula de población finita.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q} \quad (1)$$

En donde:

n=Muestra.

N=Tamaño de la población.

p=Probabilidad de que el evento ocurra.

q=Probabilidad de que el evento no ocurra.

e=Error estándar.

Se tiene una población de 208 hoteles distribuidos a lo largo de Tijuana, se tomarán 0.5 como valores de p y q respectivamente, que son valores estándar debido a que no contamos con información suficiente del mercado potencial como para determinar probabilidades distintas. El nivel de confianza deseado se denota con σ , el cual se establece que tenga un valor del 90 por ciento. Se determinó este valor ante la necesidad de realizar un estudio que se apegue a la realidad, empero, se enfrenta a la dificultad de transportarse hacia los distintos puntos en donde se encuentran ubicados los hoteles, es decir, deseáramos minimizar los costos de transporte. Respecto al error máximo permitido será del 10 por ciento; Además, se realizó un procedimiento de estratificación como se señala en la ecuación (3).

$$n = \frac{1.645^2 (208) (0.5) (0.5)}{0.10^2 (208-1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)} = 46 \quad (2)$$

$$n_i = n \left(\frac{N_i}{N} \right) \quad (3)$$

n_i =Número de estratos.

N_i = Número de elementos del estrato.

N= Universo.

n=Muestra.

Tabla 9: Estratificación por tamaño.

Estratificación por tamaño		
Micro	Pequeños	Medianos
167	30	11
66(167/208)	66(30/208)	66(11/208)
52.99 = 53	9.51= 10	3.49= 3

Fuente: Elaboración propia.

Los hoteles fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple, las encuestas fueron aplicadas vía teléfono, por correo electrónico y personalmente. La encuesta se enfoca en la infraestructura de los hoteles, su nivel de ocupación, los gustos y preferencias de los consumidores y su acercamiento con las diferentes dependencias gubernamentales u otras consultoras que ya existan. Sin embargo, se enfrentan a diversos obstáculos como a la falta de disponibilidad de las personas, la ausencia del gerente, y la ubicación lejana de los hoteles. Ante lo cual se tuvo que optar por el momento de realizar el análisis de oferta y demanda con la información recabada, cabe destacar que dos encuestas no pudieron ser utilizadas.

Características generales de la demanda

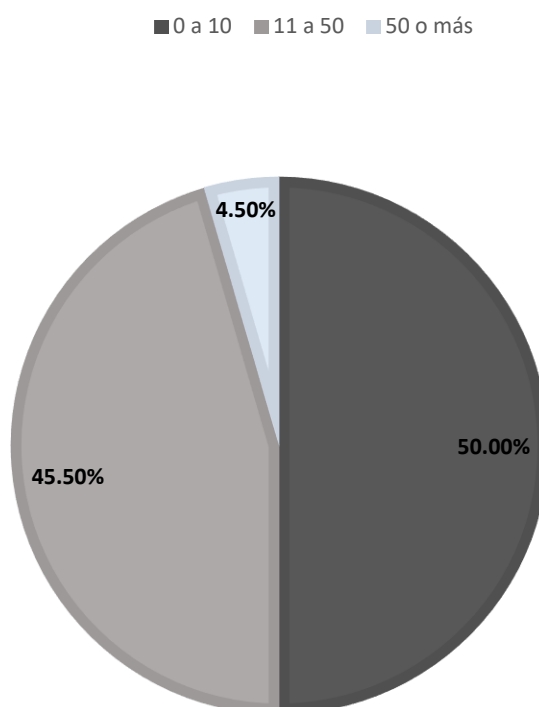
La demanda del servicio de consultoría en los hoteles se presenta de la siguiente forma: La mayoría de los hoteles que son parte de la muestra tienen como principal característica tener menos de 50 empleados. En estos hoteles lo que se busca comúnmente es tener una ocupación aceptable para seguir operando y es por ello que tienen que innovar en sus prácticas para acaparar el mayor mercado posible.

Si bien estos hoteles no forman parte de un mercado más especializado (como hoteles que son parte de una cadena comercial) si tienen la posibilidad de mejorar para poder atender a más huéspedes, pero en la mayoría de los casos son operados por familias o personas que no logran especializarse ya sea por miedo al cambio en los procesos, por tradición o porque simplemente no tienen el conocimiento necesario. Es así como recurren en ciertos casos a

dependencias gubernamentales, privadas o a su misma red de hoteles para mejorar sus procesos.

Se analizan diferentes aspectos de la demanda generada del servicio de consultoría en los hoteles que fueron objeto de muestra, donde resaltan datos interesantes que se mostrarán a continuación. Estos hoteles tienen muy poco personal, pues de las 44 muestras solo 2 hoteles tienen más de 50 empleados en su nómina. La concentración se encuentra en el rango de 0-10 empleados y 11-50 empleados con 22 y 20 hoteles respectivamente.

Gráfica 2: Porcentaje de empleados en cada hotel.



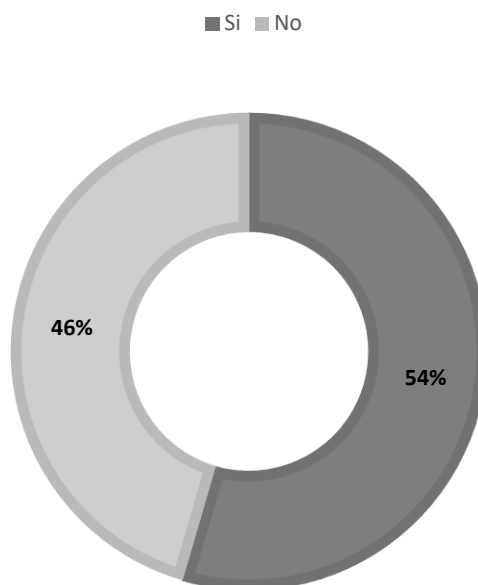
Fuente: Elaboración propia.

De estos hoteles, solo el 43.2 por ciento tiene una ocupación mensual mayor al 51 por ciento, mientras que el 40.9 por ciento tiene una ocupación que oscila entre el 25 y 50 por ciento, y el 15.9 por ciento restante tiene una ocupación menor al 25 por ciento. Se considera que los precios que manejan son bajos en comparación a un hotel de cadena comercial. Solo el 34.1 por ciento de los hoteles encuestados tienen un costo mayor a \$401 pesos, mientras que el 47.7

por ciento tiene un precio que oscila entre los \$400 y \$201 pesos y el 18.2 por ciento restante tiene un precio menor a los \$200 pesos.

De los 44 hoteles que fueron sometidos a la encuesta, el 70.5 por ciento mostró interés en tener un equipo de profesionales que los orienten respecto a la administración del hotel, lo que indica que existe un mercado a cubrir.

Gráfica 3: Cursos de atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia

Del total de los 44 hoteles que fueron parte de la muestra, solo un 54 por ciento han tenido un curso de atención a clientes y de los cuales, en esos 54 por ciento, solo un 11.4 por ciento le da capacitación a su personal cada semana, 45.5 por ciento cada mes y por último un 13.6 por ciento cada año. Esta pregunta fue realizada con el objetivo de ver la necesidad en el mejoramiento de los servicios hoteleros, un establecimiento en donde el personal no reciba cursos de atención al cliente podría indicar que el hotel no está brindando un servicio eficiente, y es precisamente en ese aspecto donde potencialmente nuestro servicio puede ser de gran ayuda. La mayoría de los empleados que recibieron un curso de atención al cliente, fue por parte de organismos públicos y no por iniciativa propia.

Para fines de delimitación del precio, se les preguntó a los encuestados cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio de consultoría que le

garantizara que aumentarían sus ingresos en caso de contratación. El 59.1 por ciento mostró sus deseos de obtener el servicio en un rango de \$200 a \$300 pesos, mientras que un 13.6 por ciento dijo que estarían dispuestos a pagar más de \$301 pesos, pero menos de \$500 pesos por él. Solamente un 2.3 por ciento de los hoteles encuestados dijeron que pagarían más de \$500 pesos por el servicio de consultoría.

Tabla 11: Servicios con los que cuenta el hotel y servicios que piden regularmente usuarios de hotel.

SERVICIO	Con los que se cuenta	Que piden regularmente
Televisión por Cable	79.5%	56.8%
Ducha	90.9%	45.5%
Internet	81.8%	72.7%
Habitación	100%	100%
Teléfono	79.5%	34.1%
Aire Acondicionado	54.5%	47.7%
Tina de Baño	18.2%	22.7%
Caja de Seguridad	47.7%	34.1%
Limpieza	88.6%	36.4%
Piscina	15.9%	25%
Pago con Tarjeta	50%	54.5%
Lavandería y Planchado	43.2%	38.6%
Aparcamiento	72.7%	54.5%
Servicio de Desayuno	22.7%	29.5%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se observa la presencia de diferentes servicios que los hoteles otorgan a los huéspedes y la frecuencia con que los clientes lo piden regularmente. El servicio que más piden es el de internet con un total de 72.7 por ciento, seguido de la televisión por cable con un 56.8 por ciento y el sistema de pago por tarjeta de crédito con un 54.5 por ciento. Estos representan algunos de los factores donde podemos incidir y que ayuden a incrementar los ingresos del negocio.

Análisis y cuantificación de la demanda.

Dado que nuestra única fuente de datos fueron las encuestas realizadas, es complicado realizar una estimación objetiva de la demanda. Ante esto los datos aquí presentados reflejan el resultado de dicha estimación y un análisis acerca de las variables involucradas para determinar si existe una presencia de un nicho de mercado en el cual podríamos incursionar.

Se comienza realizando un análisis de la ocupación mensual y otras variables, se estima que los hoteles que cuentan con un porcentaje de ocupación mensual mayor al 50 por ciento son los que reportan una mayor tarifa por día, estos mismos hoteles son los que les brindan un mayor mantenimiento a sus instalaciones, alrededor de 50 por ciento de ellos le dan mantenimiento cada semana, y el resto cada mes. En contraste, los hoteles con una ocupación por arriba del 50 por ciento, el 55.55 por ciento de ellos han implementado algún tipo de innovación en sus procesos.

En los hoteles pequeños es más frecuente que su personal tome cursos de atención al cliente, el 65 por ciento de ellos menciona que si toman cursos. No obstante, los micros y pequeños son los que implementan mayores innovaciones en sus procesos. El 100 por ciento de los medianos hoteles admitieron haber recibido asesoría por la Secretaría de Turismo, de ese total, el 50 por ciento recibió asesoría en aspectos relacionados con la atención al cliente y el resto a infraestructura.

Del 25 por ciento en los pequeños hoteles que recibieron asesoría, el 33 por ciento fue en cuestiones relacionadas con los precios y la infraestructura. Finalmente, del 36.36 por ciento de los micro hoteles que se les brindó el servicio, 33 por ciento de ellos fue en infraestructura, el 60 por ciento recibió asesoría respecto a la atención al cliente. Del total que recibieron asesoría, el 30 por ciento de ellos fue en atención al cliente, y alrededor de un 46 por ciento fue brindada por la Secretaría de Turismo. Por lo tanto, es posible determinar que la demanda en servicios relacionados al mejoramiento de la atención al cliente es un factor clave para el desarrollo del negocio. Se observa también que los hoteles que cuentan con un formato de atención al cliente, son los que capacitan a su personal en la eficiencia del servicio hotelero.

Para cuantificar la demanda futura se basará en la pregunta de la encuesta que nos muestra que porcentaje de los hoteles micro, pequeños y medianos estarían dispuestos a contratar un servicio de consultoría y la tasa de crecimiento de los hoteles en Tijuana.

La tasa de crecimiento de la oferta de alojamiento en Baja California es igual a 6.34 por ciento. Los hoteles que demandarían un servicio de consultoría en Tijuana son 208 (variable calculada a partir de los resultados de la muestra y la oferta total de hoteles en Tijuana).

$$\text{Fórmula} = D_n = (D_{n-1} * t) + D_{n-1} \quad (4)$$

Donde, D_{n-1} es la demanda del periodo anterior

D_n es la demanda del periodo actual y
t es la tasa de crecimiento.

Tabla 12: Proyección de la demanda

Año	Predicción de demanda	Demanda
0	-	208
1	$(208 * 0.0634) + 208$	221
2	$(221 * 0.0634) + 221$	235
3	$(235 * 0.0634) + 235$	250
4	$(250 * 0.0634) + 250$	266
5	$(266 * 0.0634) + 266$	283

Fuente: Elaboración propia

Proyección de la oferta.

No se tiene conocimiento específico de la existencia de un servicio de consultoría enfocado a Hotelería en México, así como antecedentes históricos del mismo. El mercado evoluciona a gran velocidad y la gestión hotelera se ha vuelto más compleja. Es por eso que con el servicio único en el mercado de consultoría y asesoramiento deseamos implementar un plan de acción y posicionar los establecimientos hoteleros para que generen un mayor rendimiento impulsando sus ingresos. Empeñados en obtener resultados favorables, descubriremos el potencial económico oculto de cada hotel.

La proyección de la oferta constó de ciertas dificultades debido a la falta de una competencia directa en el mercado, entonces se tomó como competencia directa a cualquier servicio de consultoría ubicado en Tijuana, ya que un hotel puede contratar para mejorar alguna área en específico, en total se encontraron 59 consultorías operando actualmente, con esto se tiene que la competencia u

oferta son 59 empresas. Las fuentes para estimar la oferta de consultoras en Tijuana fueron diversas y por internet, ninguna veraz debido a que no existe una base de datos gubernamental u oficial que considere las consultoras de la ciudad, por lo que el número de consultoras real puede ser diferente al investigado en el presente trabajo. Investigar en qué año se establecieron cada una de las consultorías de Tijuana resulta difícil considerando la falta de información de una base de datos oficial, por lo que se tomara la tasa de crecimiento del sector hotelero como variable aproximada de la tasa de crecimiento de la competencia.

¿Por qué la tasa de crecimiento del sector hotelero?, la teoría económica dicta que si existe un mercado insatisfecho los negocios entrarán a este mercado hasta llegar a un punto en donde la demanda sea totalmente satisfecha, tomando en consideración la demanda actual de consultorías, se estima que en el futuro se establezcan aún más consultorías y para predecir el comportamiento a futuro, una variable que guarda una relación alta es la tasa de crecimiento hotelero, debido a que entre más hoteles se establezcan más será demanda de consultorías hoteleras existirán y los empresarios buscarán satisfacer esta demanda. Por supuesto, la relación entre las variables de tasa de crecimiento hotelero y tasa de crecimiento de consultorías no tiene una correlación de 100 por ciento, pero es la predicción más precisa que se puede realizar dada la falta de información de negocios consultores en Tijuana.

La tasa de crecimiento de la oferta de alojamiento en Baja California es equivalente a 6.34 por ciento (variable analizada y calculada en el estudio técnico del presente documento); cabe destacar que, la oferta actual de consultorías en Tijuana es de 59.

$$\text{Formula} = S_n = (S_{n-1} * t) + S_{n-1} \quad (5)$$

Donde, S_{n-1} es la Oferta del periodo anterior.

S_n es la Oferta del periodo actual.

t es la tasa de crecimiento.

Tabla 13: Proyección de la oferta.

Año	Predicción de oferta	Oferta
0	-	59
1	59+1	60
2	60+1	61
3	61+1	62
4	62+1	63
5	63+1	64

Fuente: Elaboración propia

No fue posible identificar oferentes actuales de un servicio de consultoría para hoteles, a causa de que un 59 por ciento de los hoteles encuestados mencionó que no había solicitado algún tipo de consultoría, y el 40 por ciento restante había recibido una consultoría por parte de la Secretaría de Turismo, la cual es una dependencia pública. Por lo tanto, ante este escenario parece ser que se enfrenta a algún tipo de competencia directa (por lo menos en los hoteles encuestados), lo que puede representar un nicho de oportunidad.

Las áreas en las que la consultoría planea trabajar son: Recursos humanos, planificación del presupuesto, manejo de finanzas, publicidad y marketing. Se tomará como oferta actual (competencia) a todas las consultorías ubicadas en Tijuana que se desempeñan en alguna de las áreas anteriormente mencionadas.

Tabla 14: Oferta actual.

Tipo de Consultoras	Oferta en Tijuana
Auditoría	14
Tecnología	14
Manejo de Finanzas	7
Recursos Humanos	6
Mercadotecnia	12
Presupuesto	6
<i>Total</i>	<i>59</i>

Fuente: Elaboración propia.

Margen de operación del proyecto (Balance Oferta-Demanda).

A partir de la identificación de las necesidades dentro de los hoteles, se observa que 26 de ellos han solicitado algún servicio de consultoría (brindado por SECTUR), en aspectos como la calidad del servicio, sin embargo, se identifica que los gerentes del hotel quisieran mejorar tanto aspectos administrativos como de infraestructura y mobiliario.

A partir de las encuestas realizadas a los hoteles para conocer la probable demanda de una consultoría hotelera y de la investigación de la oferta aproximada de consultorías se estima un mercado insatisfecho en los próximos 5 años.

Tabla 15: Balance oferta-demanda.

Año	Demanda	Oferta	Balance Oferta Demanda
0	208	59	149
1	221	60	161
2	235	61	174
3	250	62	188
4	266	63	203
5	283	64	219

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la demanda futura de los hoteles se utilizó la proporción de hoteles que contratarían un servicio de consultoría y el crecimiento medio porcentual de hoteles micro, pequeños y medianos en Tijuana en los últimos 5 años.

Como se puede observar en la tabla 15, en los próximos años se estima que tanto la oferta como la demanda de consultorías aumente en aproximadamente 20 por ciento, lo que implica un aumento de la competencia, a pesar de esto el mercado insatisfecho también aumenta constantemente, así que también lo haría la demanda que tiene la consultoría empezando en el primer año con una demanda de 208 servicios hoteleros, 5 años después con una demanda de 283 servicios hoteleros.

Es importante puntualizar que en el cuadro de balance oferta-demanda es mucho más preciso cuando se habla del consumo de un producto, en este caso es el consumo de un servicio, esto implica que una empresa puede demandar nuestros servicios varias veces al año, por lo que la posibilidad de que las ganancias sean mayores es alta.

Capacitación de manifestaciones claras de intereses en los resultados del proyecto.

Para el desarrollo del proyecto, como se mencionó anteriormente, se requiere un analista en marketing, en finanzas y uno en recursos humanos, los cuales coadyuvan a la planeación y aplicación de los planes que se desarrollará en la mejora del servicio hotelero. Para esto será necesario capacitar a los empleados para que sepan responder a nuestra misión y visión, ofreciéndoles un curso introductorio de seguimiento, realizando evaluaciones constantes que permitan lograr posicionar a la empresa como un ente competitivo y eficiente.

Productos sustitutos.

Al ser un servicio orientado a un área en específico, no se tiene algún producto o servicio sustituto directo, o al menos, no uno importante debido a que no se encontró una consultoría hotelera en Tijuana en la investigación. Existen consultoras que pueden ofrecer servicios similares, lo que corresponde a una competencia indirecta, como es el caso una consultora que fue solicitada por uno de los hoteles según datos de nuestra encuesta, existentes en la ciudad, pero

que no están enfocadas específicamente en el sector hotelero por lo que no se pueden considerar como productos sustitutos o competencia directa, sino indirecta.

Competencia.

Se identificaron 59 empresas consultoras.

La Secretaría de Desarrollo Económico a través del Centro de Desarrollo Emprendedor ofrece una orientación sobre apoyos y trámites disponibles para el negocio. Asimismo, la Secretaría de Turismo ofrece capacitación a las MIPYMES relacionados con diversos temas que les permitan a las empresas generar condiciones de mejora que se vean reflejadas en la satisfacción de sus clientes. Estas dos entidades gubernamentales podrían presentarse como un competidor indirecto dado que el servicio es gratuito, el único problema es que ellos ofrecen atención solo en áreas de atención al cliente, lo que permite tener un nicho de oportunidad en el área de finanzas y publicidad y marketing.

Los elementos que hacen competitiva a la empresa es que es un servicio orientado exclusivamente al sector hotelero, las consultas serán personalizadas y se puede hacer uso de la curva de aprendizaje para brindar un servicio eficiente que mejore la calidad en los procesos del mercado meta.

Barreras de entrada.

La estructura de mercado dentro de la cual se pretende penetrar, es un mercado con competencia monopolística, a causa de que compite un gran número de empresas (que son 59), no obstante, cada una ofrece un servicio diferenciado en diversas áreas. Las empresas consultoras, por ende, compiten en función a la calidad del producto, precio y marketing. Se busca, por tanto, brindar un producto innovador que asegure la permanencia dentro del mercado meta.

Los factores a los que se enfrenta como prestador de un servicio es la baja demanda, ya que el mercado objetivo podría no generar los ingresos suficientes como para considerar acudir a un servicio de consultoría.

Lo anterior representa una barrera al ser una empresa nueva en el mercado, y el poco conocimiento que se posee en el área en el cual se quiere incursionar, empero, se confía plenamente en las capacidades de aprendizaje,

asimismo, sería necesario acercarse con expertos en el área que pudieran orientar y apoyar.

La competencia en el sector es otro factor que influye en la determinación del éxito de la consultora, dado que según información del DENUE hay en existencia 59 unidades económicas de servicios de consultoría en administración, la cual la mayoría de ellos son microempresas en promedio con 6 a 10 empleados, la mayor proporción de estas unidades económicas se encuentran ubicadas en la zona urbana Río Tijuana, sobre el Boulevard General Rodolfo Sánchez Taboada y el Boulevard Aguacaliente. Por lo tanto, se observa que es un sector que se encuentra desarrollado en la ciudad, sin embargo, son pocos los que se encuentran enfocados a un sector en específico, como el caso del proyecto. La situación anterior, podría presentarse como una ventaja relativa.

Otro factor que podría incidir en el desarrollo del negocio es la alta inversión inicial que se necesita para desarrollar el proyecto, comprar el equipo necesario para poder iniciar actividades de operación.

4. Elementos de mercadotecnia.

Atributos del producto resultante del proyecto.

El servicio que pretende ofrecer este proyecto es una consultoría para hoteles, dicha consultoría va enfocada a tres áreas clave de la administración del negocio: finanzas, recursos humanos, y marketing. Cada una de estas áreas de trabajo contará con un analista especializado.

Este servicio está compuesto por 11 etapas de trabajo que abarcan aproximadamente 20 días. La primera de ellas consiste en la captación o recepción de clientes, es decir, el primer acercamiento con el cliente interesado.

A partir de este encuentro y, si el cliente está de acuerdo, se realiza un análisis de la situación global del negocio, como segunda etapa del proceso, se pretende identificar con que problemas habrá que trabajar planteando una solución inicial. Se procede con un segundo acercamiento con el cliente referente a la problemática identificada como tercera etapa.

Para la cuarta etapa, se fija un plazo de resolución. Para este punto, el analista debe contar con un plan de acción que dará solución a la situación

económica del negocio, este plan se presentará al cliente quien dictará si está de acuerdo o no. El servicio de ÓMICRON no pretende ser invasivo con los negocios de los clientes, es decir, no se harán cambios de ningún tipo a menos que el cliente este de acuerdo con ellos, en ÓMICRON los especialistas se encargarán de transmitir confianza al cliente en cada etapa del proceso para que este sea más fácil.

En caso de que el cliente acepte la propuesta del analista, se procede a colocar en acción con apoyo del cuerpo consultor de la empresa y especialistas requeridos dependiendo del área del negocio que se trate. Esta etapa dura al menos una semana, dependiendo de las necesidades del negocio, en algunos casos se pueden necesitar servicios externos que podrían alargar la duración del proceso por factores externos a ÓMICRON. Por último, se tendrá una reunión final con el cliente posterior a la aplicación de las medidas correctivas para dar seguimiento a los resultados y determinar si el cliente está satisfecho con ello e incluso identificar si aún hay aspectos que pueden ser corregidos.

Establecimientos de precios.

El precio es un elemento clave en la estrategia de marketing de la empresa dado que esta es la manera en que la empresa se acercará y relacionará a los clientes potenciales. En el caso de ÓMICRON es de vital importancia que a partir de una estrategia fuerte se logre establecer una relación con los clientes de manera que con los precios fijados se logre cumplir con los objetivos de maximización de recursos, lograr un rendimiento objetivo, aumentar la presencia y participación en el mercado, y tener la capacidad de hacer frente a las estrategias de la competencia en todo momento.

Para la fijación de precios se siguió un método por promedios en base a la inversión que se destine al negocio cliente en cada área de trabajo. Esta puede ser en tres rangos de \$5000 a \$9999 pesos, de \$10 mil a \$14999 pesos, o más de \$15 mil pesos. A esta inversión se le multiplican la cantidad de horas trabajadas (35 o más) más una comisión de \$1000 pesos para honorarios.

En base a este criterio, para el área de recursos humanos se cobrará \$6879.5926 pesos por consulta; el área de finanzas tendrá un precio de \$7693.7 pesos; el área de publicidad y marketing tendrá un precio de \$5690.7 pesos por consulta. Estas tarifas pueden variar dadas las necesidades del negocio de

servicios externos, por ejemplo, la distribución de publicidad, impresión de letreros y folletos, etcétera.

Con estos precios y su facilidad para ajustarse a las necesidades del negocio y del cliente, se espera que ÓMICRON logre colocarse en un mercado muy competitivo en el que hay que enfrentarse con empresas que han estado establecidas por mucho tiempo y que por lo tanto tienen mayor confianza por parte del cliente.

ÓMICRON tiene la visión de fijar precios más bajos que la competencia para ser más accesible para los clientes objetivo. Los precios no comprometen la calidad, el servicio que ofrece ÓMICRON al cliente es especializado de acuerdo a sus necesidades y recursos disponibles.

Establecimiento de imagen corporativa.

El objetivo principal de ÓMICRON es consolidarse como una empresa líder en la consultoría hotelera y como generadora de resultados siempre positivos con la satisfacción total del cliente en todo momento.

El cuerpo de trabajo que conforma ÓMICRON Consulting tiene altos niveles de especialización y dominio de su área de análisis de manera que el cliente se sentirá seguro en todo momento y etapa del servicio. Uno de los objetivos principales de ÓMICRON es transmitir confianza y seguridad a los clientes ya que se está tratando con el patrimonio de la mayoría de estas personas, por lo que será difícil para ellos dejar que una persona ajena tome el control y señale los errores que hay en la operación del negocio. La atención que se brinda debe ser personal al cliente de manera que se atiendan todas sus dudas y necesidades tanto al inicio como al final del proceso de cambio con el fin de convertirse en un apoyo no solo en esta etapa de cambio, sino a medida que avance el negocio, que sea ÓMICRON a quien acudan al momento de tomar una decisión importante, al buscar expandir el negocio o que se presente algún otro problema, es decir, ÓMICRON busca convertirse en una fuente de confianza para el dueño del hotel en todo momento, de esta manera se logrará la expansión y desarrollo de estos establecimientos a nivel local trayendo beneficios no solo para estos negocios independientes sino también para la ciudad, al aumentar la calidad del servicio a los turistas estos vendrán de manera más frecuente.

Cuando el cliente sea introducido al proceso de trabajo de ÓMICRON deberá notar que el sistema de trabajo es eficiente, el alto nivel de especialización será lo primero que se perciba al tratar con los especialistas o entrar a las instalaciones de trabajo. Desde un inicio, el cliente sabrá que ÓMICRON tiene la capacidad de cumplir con todas sus promesas de cambio para el negocio, que tomó la decisión correcta el recurrir al apoyo de los especialistas para atender sus problemas de la mejor manera. El equipo de trabajo proyectará en todo momento seguridad y confianza en todos y cada uno de los movimientos que se realice a lo largo del proceso; bajo este enfoque, el cliente nunca se sentirá con la necesidad de cuestionar sus decisiones, así la empresa se caracterizará por su alto nivel profesional elevando su prestigio ante la competencia con ayuda de los clientes.

Determinación de canales de promoción.

Para lograr cumplir con los objetivos fijados previamente, será necesario tomar una vía de promoción para presentar el servicio al cliente y que se familiarice con todas las ventajas que ÓMICRON le ofrece y se adquiera la confianza que espera establecer desde un inicio.

Principalmente se colocarán anuncios espectaculares en las zonas objetivo donde se encuentren o donde transiten más frecuentemente los clientes potenciales. Estos anuncios tendrán el logo de la empresa y un lema “Confíanos tu desarrollo” que atraiga la atención del cliente, y de esta manera, busque tener contacto con la empresa. En este anuncio se incluirá información general de la empresa, incluida una página de internet para que el cliente pueda consultar más a fondo de que tratan los servicios y de qué manera pueden ayudarle.

Esta página de internet tendrá información general de la empresa, presentara un perfil curricular de los analistas que forman el cuerpo de trabajo, y principalmente contendrá una descripción detallada de los tres servicios principales que ofrece, cómo se enfoca en mejorar el plan de trabajo, e incluso más adelante, cuando se logre captar más clientes, una bitácora de los negocios que han sido acudido a ÓMICRON, presentando una situación inicial y como se ha desarrollado a partir de la asesoría de este negocio.

También se planea repartir volantes y folletos con esta misma información resumida en los establecimientos de manera directa para dar a conocer el

nombre de la empresa, dando una primera consulta de diagnóstico general de manera gratuita para que el cliente se familiarice con las capacidades de los analistas y considere si es necesario contratar los servicios.

Finalmente, se diseñará un spot para televisión local en el que se explique la visión y la misión de la empresa, de manera que se genere curiosidad entre los clientes para que ellos mismos se acerquen en búsqueda de más información acerca del servicio.

Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

ÓMICRON se diferencia de la competencia en la naturaleza de su servicio, el cual es mucho más personalizado y directo para todos y cada uno de los clientes. Esta empresa no busca solamente brindar un servicio, sino que pretende convertirse en una herramienta más de los propietarios de hoteles locales de manera que la relación vaya más allá de una simple consulta, sino que ÓMICRON esté presente en cada etapa de crecimiento de estos negocios como una fuente de orientación y apoyo en momentos de duda o problemas que se presenten a lo largo del desarrollo del hotel.

Se espera que, con esta estrategia de mercadotecnia basada en la confianza y preparación, se logre llegar a un gran estrato del sector hotelero de la ciudad e incluso en un futuro expandir el proyecto a ciudades vecinas fomentando el crecimiento local.

En este sentido se proyecta que, en poco tiempo, ÓMICRON logre colocarse como una empresa de prestigio y confianza entre los negocios locales por medio de resultados tangibles y comprobables, el cliente satisfecho será la vía de publicidad más eficiente y la conexión con otros negocios y, por ende, el camino a la expansión y reconocimiento local al alcanzar todos los objetivos iniciales.

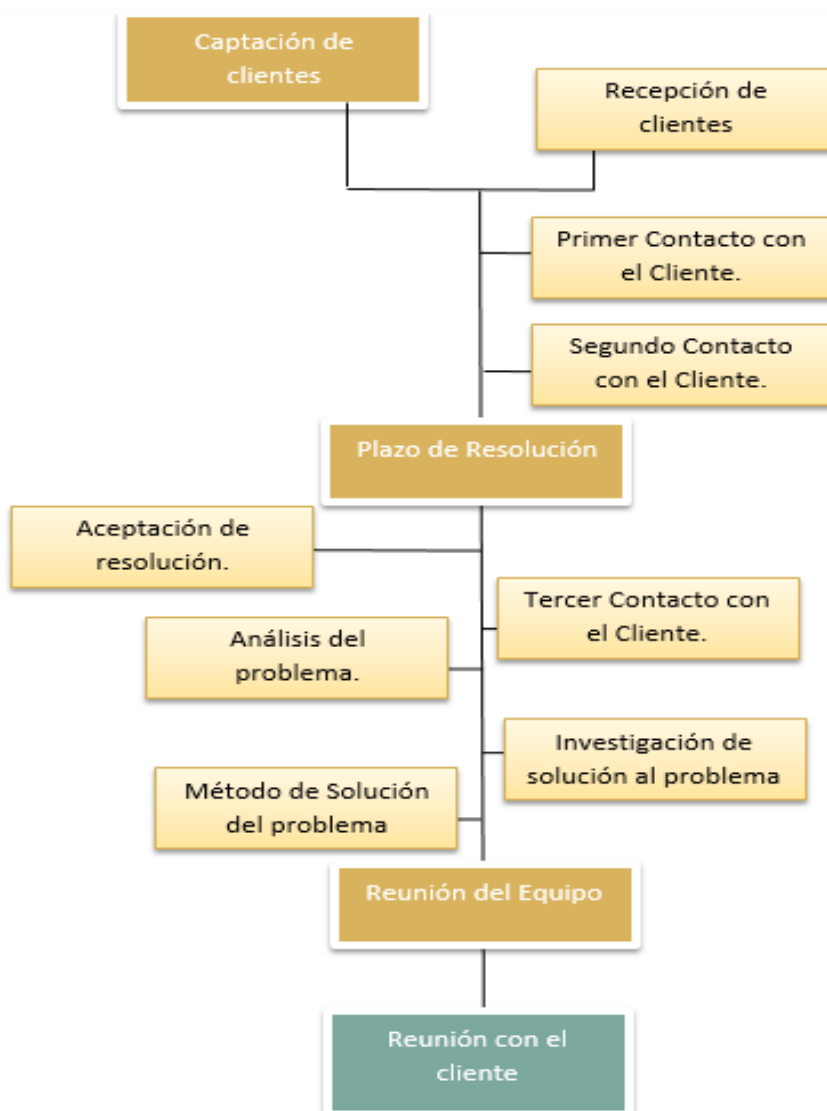
Así, al establecer esta estrecha relación con los clientes locales, ÓMICRON tendrá la capacidad de hacer frente a las estrategias de competencia que puedan aplicar las empresas existentes en el mercado o incluso modelos de negocio similares que surjan en el futuro no tendrán oportunidad de afectar el funcionamiento de esta consultora ni en el rendimiento, el cual se espera aumente a medida que los clientes observen que los resultados que se prometen

en un principio son cumplidos de manera eficiente a lo largo del proceso del servicio.

5. Organización y operaciones.

Planteamiento de la estructura propuesta.

Imagen 2: Estructura de la operación de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Asignación de funciones asociadas. Descripción.

La empresa se encargará de brindar un servicio de consultoría al sector hotelero en la ciudad de Tijuana, Baja California. El servicio tiene el objetivo de proporcionar asesoramiento y ayudas prácticas para el aumento de la calidad y eficiencia de los hoteles en Tijuana, especialmente para los micros, pequeños y medianos hoteles. Nuestra labor se enfocará en mejorar diversas características en los hoteles que nos contraten, el siguiente recuadro corresponde a las áreas de atención del servicio.

Tabla 17: Descripción de cada área del proyecto.

Áreas	Servicio	Descripción
Marketing	Manejo de aspectos publicitarios del hotel	Este va a depender del presupuesto disponible. La publicidad manejada puede implementarse en folletos, comerciales, redes sociales, anuncios, etc.
Recursos Humanos	Capacitación de personal	Capacitar al personal disponible para que ofrezcan un mejor servicio a sus clientes, instruir a los trabajadores que tienen contacto con los consumidores a proporcionar una actitud cálida y servicial e instruir a los trabajadores operativos para que obtengan consejos sobre cómo desempeñar más eficientemente su labor, así mismo alentar al personal a emprender ideas innovadoras para el mejoramiento del negocio.
Finanzas	Planificación del Presupuesto: La optimización de los recursos disponibles para el correcto funcionamiento del hotel	El objetivo principal es disminuir los costos de operación para aumentar los ingresos que percibe el hotel, sin descuidar la calidad del servicio que ofrecen.
	Asesoría financiera	Para proporcionar a nuestros clientes estrategias del control de sus finanzas en cada uno de los ciclos económicos en los que se encuentra el hotel, así como la administración financiera de cada una de las áreas operativas.
	Auditoría e inventarios: Asesoría en el aspecto contable para los hoteles	Investigación y verificación de todas las operaciones financieras para elaborar un estado de resultados para comprobar si las operaciones reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos de un ejercicio.

Fuente: Elaboración propia.

Identificación de perfiles.

Para el desarrollo de este proyecto se contará con la participación y apoyo de 1 analista por área de servicio:

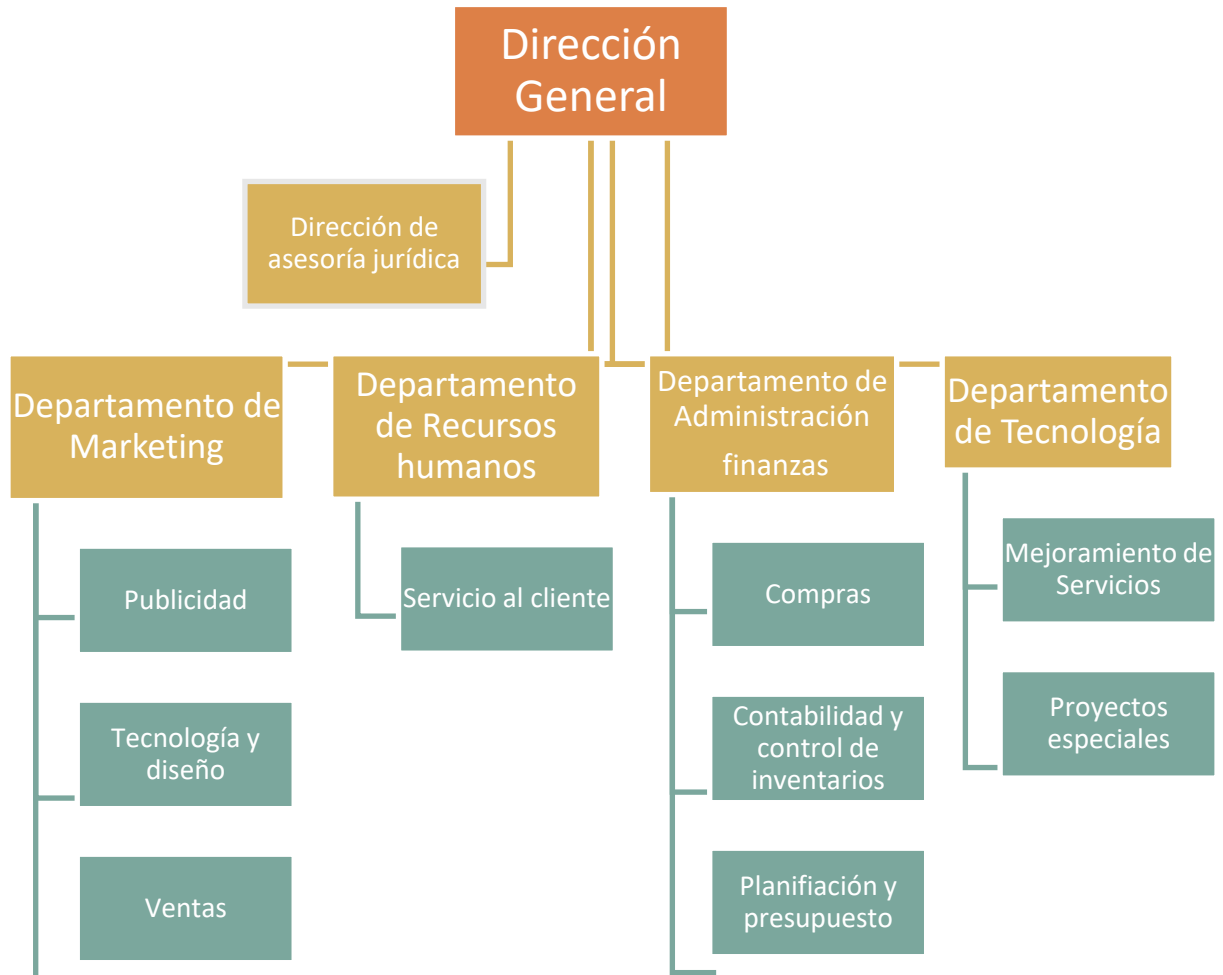
- ✓ Un analista en marketing.
- ✓ Un analista de finanzas.
- ✓ Un analista de recursos humanos.

Asimismo, una persona se encargará del área administrativa y otra de la captación de clientes, así como del contacto con agentes externos que puedan brindar su asesoría en las distintas áreas de gestión. Esto con el plan de expandir el tamaño del negocio de manera que en un futuro cercano se cuente con el apoyo de un cuerpo mayor de especialistas.

Por otro lado, en caso de necesitar servicios externos se pueden invertir los recursos necesarios, por ejemplo, en el servicio de marketing se tendrá que recurrir a métodos publicitarios subcontratados en otra empresa. Estos costos extra formaran parte de lo que se cobre al cliente por la consultoría en total.

Organigrama.

Imagen 4: Organigrama de ÓMICRON.



Fuente: Elaboración propia.

Establecimiento de políticas.

La empresa deberá ser capaz de cumplir con los tres principios básicos de la competitividad: la eficiencia en la administración de nuestros recursos, la eficacia para lograr las metas propuestas y efectividad en la generación de resultados.

El objetivo principal estará encaminado a lograr consolidarse como una empresa encaminada a generar resultados positivos para la satisfacción del cliente, ayudándolo a mejorar sus procesos y brindarle oportunidad en el mercado. Para lo anterior, deberá de existir la colaboración de los miembros del equipo, asegurándose de trabajar de una manera organizada, proactiva e

innovadora para la mejora continua del servicio ofertado. También, será necesario realizar evaluaciones de las estrategias implementadas, y cambiarlas en caso de ser necesario. Se consolidará como un equipo capaz, analítico y con una visión global que permita crear curvas de aprendizaje.

En ÓMICRON Consulting se recoge información de diferentes maneras, a través del equipo de trabajo. Toda información recopilada del cliente se encuentra sujeta a las normas de confidencialidad y privacidad. Para cada uno de nuestros clientes, así como el trabajo que se pretenda realizar en cada establecimiento, la información que se solicita es distinta y se almacena en bases de datos separadas.

Señalamientos de procesos iniciales.

El proceso de la consultora es resultado de una serie de operaciones que resolverán una problemática que el cliente muestre. El proceso en términos generales queda de la siguiente forma:

- a) Recepción y Captación de clientes.
- b) Primer contacto con el cliente, donde se definen *grosso modo* las áreas a trabajar.
- c) Segundo contacto con el cliente, donde se le pide llevar cierta información para medir la magnitud del problema, se firma contrato de confidencialidad.
- d) Plazo de tiempo donde la consultora decidirá las vías óptimas para la resolución del problema.
- e) Aceptación de las vías para resolver el problema por todo el equipo consultor.
- f) Tercer contacto con el cliente, donde se mostrarán las opciones disponibles para resolver el problema, se procede a formalizar el servicio de consultoría o dejarlo en esta etapa si el cliente así lo desea.
- g) El equipo consultor trabaja en las áreas que se tienen que corregir, comienza la etapa de análisis del problema o análisis de capacitación.
- h) Después se inicia la investigación de solución del problema o de capacitación, se define una junta de avance de resultados con todo el equipo consultor.

- i) Definición del método que se utilizará para solucionar el problema o de capacitación.
- j) Se reúne el equipo para observaciones finales antes de mostrar el estudio al cliente.
- k) Reunión con el cliente y mostrar resultados y soluciones ante el problema estudiado.
- l) Ejecución del plan de solución.
- m) Seguimiento de la situación del cliente después de brindar la asesoría.

Se espera que se dé el servicio de consultoría en un turno de 5 días a la semana, con un turno de 8 horas diarias y una hora para comer. El equipo inicialmente estará conformado con 5 analistas que estarán en condiciones de atender 3 casos a la vez satisfaciendo en casi su totalidad la demanda de mercado al mes.

Infraestructura disponible.

Los principales recursos con los que cuenta la empresa son de tipo humano en áreas como economía, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, derecho, etc. Así mismo se contempla establecer relaciones clave con asesores de imagen y diseño para el servicio de marketing, ingenieros para procesos de innovación de servicios, casas de encuestas con el fin de dar seguimiento a las demandas del mercado en el área de hotelería y mantener a nuestros clientes en los más altos niveles de innovación y servicio.

El equipo necesario para la realización del proyecto debe cumplir con las características adecuadas para el tamaño del establecimiento. En este caso quedaría de la siguiente forma:

- ✓ Oficina en Bit Center 25 metros cuadrados.
- ✓ Sala de Juntas
- ✓ Internet/teléfono
- ✓ Pago de Luz
- ✓ Equipo de oficina: Papel Bond, Engrapadoras, Marca textos, Lápices, Bolígrafos, Folders, Clips).
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Impresora
- ✓ Sillas
- ✓ Mueble escritorio

- ✓ Software (Eviews, Paquetería Office)
- ✓ Pagos a personal.

Recursos financieros e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto.

Si bien, la inversión inicial es mínima, es necesario la obtención de recursos financieros para que el proyecto sea viable. En este punto sería necesario recurrir a instituciones de crédito que brinden el capital necesario para iniciar. Los ingresos, se obtendrán a partir del pago por consulta al cliente por cualquiera de los tres servicios que se ofrecen y estará sujeta a la inversión estimada que será realizada en el negocio.

Las instalaciones donde se ubicará la oficina de trabajo es el BIT Center, ya que es un lugar donde las nuevas empresas tijuanaenses deciden iniciar su proyecto, por lo que es un sitio en donde proliferan las ideas innovadoras y la búsqueda de nuevas inversiones y socios, siendo para nosotros una fórmula idónea para comenzar nuestra empresa. Bit Center (Centro de Tecnologías de la información de Baja California A. C.) está ubicado en Blvd. Díaz Ordaz número 12415 Fraccionamiento El Paraíso con código postal 22106, en Tijuana, Baja California, México. La oficina cuenta con un espacio de superficie de 25 metros cuadrados, la renta equivale a \$500 dólares americanos más I.V.A. y el servicio de luz se paga por separado. Los servicios incluidos en la renta de la oficina son 1MB de internet dedicado, 1 teléfono vigilancia y acceso 24/7 todo el año, 1 cajón de estacionamiento, 7 horas de salas de juntas al mes y precio preferencial en renta de salas de capacitación.

6. Aspectos financieros.

En el desarrollo del plan financiero es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow). Especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio (breakeven analysis), después de la generación del flujo de efectivo positivo, necesidades de financiamiento:

Estado de resultados.

Tabla 18: Estado de Resultados.

ÓMICRON Consulting S. de R.L.					
Estado de resultados					
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017					
(en pesos)					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	\$810,111.03	\$900,238.32	\$1,000,392.53	\$1,111,689.20	\$1,235,367.96
(-) Costo de producción	\$203,935.06	\$213,112.14	\$ 222,702.19	\$ 232,723.79	\$ 243,196.36
(=)Utilidad bruta	\$606,175.97	\$687,126.18	\$777,690.34	\$878,965.41	\$992,171.60
(-)Gastos de operación					
(+)Gastos de venta	\$(515,504.54)	\$(538,702.24)	\$(562,943.85)	\$ (588,276.32)	\$(614,748.75)
(+)Gastos administrativos	-\$ 20,166.45	\$(21,073.94)	\$(22,022.27)	\$(23,013.27)	\$(24,048.87)
(=)Utilidad de operación	\$70,504.98	\$127,349.99	\$ 192,724.23	\$ 267,675.83	\$353,373.98
(-)Gastos financieros	-\$ 40,090.80	-\$8,223.16			
(-) Depreciaciones y amortizaciones	-\$ 20,166.45	<u>-\$ 21,073.94</u>	<u>-\$22,022.27</u>	<u>-\$ 23,013.27</u>	<u>-\$24,048.87</u>
(=)Utilidad antes de ISR y PTU	\$ 10,247.73	\$ 98,052.90	\$170,701.96	\$ 244,662.56	\$329,325.12
(-) ISR	-\$ 5,640.49	\$(5,894.31)	\$ (6,159.56)	\$ (6,436.74)	\$ (6,726.39)
(=) Utilidad después de impuestos	\$4,607.24	\$ 92,158.58	\$ 164,542.41	\$ 238,225.82	\$ 322,598.73
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 20,166.45	\$ 21,073.94	\$ 22,022.27	\$ 23,013.27	\$ 24,048.87
(-) Pago a principal	-\$ 195,939.00	-\$ 52,349.00			
(+) Valor de salvamento					\$ 13,364.25
(=) Flujo neto de caja	-\$ 171,165.31	\$ 60,883.52	\$ 186,564.67	\$ 261,239.09	\$ 360,011.84

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados, permite conocer la relación entre los ingresos y gastos de una empresa para conocer si durante su operación normal, se generan utilidades y si se utilizan los recursos de manera eficiente. Para el caso de la empresa ÓMICRON Consulting, muestra una utilidad neta negativa al final del ejercicio del primer año, que se convierte en positiva en los años siguientes. Lo que indica que efectivamente, a partir de la operación de la empresa, se generarán utilidades a partir del segundo año.

Estructura de la inversión fija, preoperativa y capital de trabajo.

Tabla 19: Estructura de la inversión fija, preoperativa y capital de trabajo.

Inversión fija tangible		
Rubros	Monto (pesos)	
Equipos de cómputo	\$	52,216
Mobiliario	\$	65,006
Imprevistos	\$	9,377.68
Total tangibles	\$	126,599
Inversión fija intangible		
Rubros	Monto (pesos)	
Estudios y proyectos de ingeniería	\$	7,000.00
Gastos de organización	\$	24,068.00
Gastos de puesta en marcha	\$	102,271.50
Total intangibles	\$	133,339.50
Presupuesto de capital de trabajo		
Rubros	Monto (pesos)	
Capital de trabajo (15% inv tangible)	\$	18,989.80
Imprevistos (10% capital de trabajo)	\$	1,898.98
Total capital de trabajo	\$	20,888.78
Inversión total del proyecto		
Inversión tangible	\$	126,599
Inversión intangible	\$	133,339.50
Capital de trabajo	\$	20,888.78
Total inversión	\$	280,827

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 19, la inversión fija y preoperativa de la empresa clasificada en los ramos de equipos de cómputo, mobiliario, imprevistos, estudios y proyectos de ingeniería, gastos de organización y gastos de puesta en marcha, es igual a un monto total de \$259,938.18 pesos. Respecto al capital de trabajo, este se encuentra constituido por la suma del 15 por ciento de la inversión tangible y el 10 por ciento del capital de trabajo, el cual da como resultado un total de capital de trabajo de \$20,88.78 pesos. Por lo tanto, realizando las operaciones correspondientes, se obtiene que la inversión total del proyecto corresponde a una cifra igual a \$280,827 pesos.

Balance.

Tabla 20: Balance General.

ÓMICRON Consulting S. de R.L.					
Balance general					
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017					
(en pesos)					
Activos					
Circulante	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario (papelería y útiles)	\$31,061.45	\$32,459.21	\$33,919.88	\$ 35,446.27	\$ 37,041.35
Total activo circulante	\$31,061.45	\$32,459.21	\$33,919.88	\$ 35,446.27	\$ 37,041.35
No circulante					
Inmuebles, maquinaria y equipo					
Mobiliario y equipo de oficina	\$114,508.30	\$119,661.17	\$125,045.93	\$130,672.99	\$136,553.28
Total activo no circulante	\$114,508.30	\$119,661.17	\$125,045.93	\$130,672.99	\$ 136,553.28
Activos intangibles					
Licencias y permisos	\$133,339.50	\$139,339.78	\$145,610.07	\$152,162.52	\$159,009.83
Total activo	\$278,909.25	\$291,460.16	\$304,575.87	\$318,281.78	\$ 332,604.46
Pasivos					
Circulante					
Cuentas por pagar	\$300,844.07	\$ 74,630.78	-\$ 44,952.23	-\$113,254.09	-\$ 205,367.51
Impuestos por pagar	\$ 5,640.49	\$5,894.31	\$6,159.56	\$ 6,436.74	\$ 6,726.39
Préstamo bancario	\$ 85,571.00	\$89,421.70	\$93,445.67	\$97,650.73	\$102,045.01
Total pasivo circulante	\$392,055.56	\$169,946.78	\$ 54,653.00	-\$ 9,166.62	-\$ 96,596.12
Capital contable					
Capital social	\$ 58,019.00	\$60,629.86	\$63,358.20	\$ 66,209.32	\$ 69,188.74
Utilidad del ejercicio	-171,165.31	\$60,883.52	\$186,564.67	\$261,239.09	\$360,011.84
Total capital contable	-113,146.31	\$121,513.38	\$249,922.87	\$327,448.41	\$429,200.58
A=P+C	\$278,909.25	\$291,460.16	\$304,575.87	\$318,281.78	\$332,604.46

Fuente: Elaboración propia.

El balance general es un estado financiero el cual representa los activos con los que dispone la empresa, cómo se originan estos, a partir de los pasivos y el capital contable, presenta la situación financiera de la empresa mostrando los recursos y como fueron financiados. Por lo tanto, en el balance se observa que la empresa cuenta con un total de activos para el año 1 con un valor de \$278,909.75 pesos, un valor de pasivos igual a \$392,055.56 pesos y un valor de capital contable de 113146.31 pesos.

Indicadores financieros.

Tabla 21: Razones financieras.

Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad bruta= utilidad bruta/ ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Utilidad bruta	\$606,175.97	\$687,126.18	\$777,690.34	\$878,965.41	\$992,171.60	\$788,425.90
Ventas	\$810,111.03	\$900,238.32	\$1,000,392.53	\$1,111,689.20	\$1,235,367.96	\$1,011,559.81
MUB	0.748262824	0.763271416	0.777385194	0.790657508	0.803138526	0.779416001
Margen de utilidad neta= UDII/ ventas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
UDII	- 171,165	60,884	186,565	261,239	360,012	139,507
Ventas	810,111	900,238	1,000,393	1,111,689	1,235,368	1,011,560
MUN	-0.21	0.07	0.19	0.23	0.29	0.14
Rendimiento sobre activos= UDII/ activo total						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
UDII	-171,165	60,884	186,565	261,239	360,012	139,507
Activo total	\$278,909.25	\$291,460.16	\$304,575.87	\$318,281.78	\$332,604.46	\$305,166.31
ROA	- 0.61	0.21	0.61	0.82	1.08	0.46
Rendimientos sobre capital= UDII/ capital contable						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
UDII	- 171,165	60,884	186,565	261,239	360,012	139,507
Capital contable	-113,146.31	\$121,513.38	\$249,922.87	\$327,448.41	\$ 429,200.58	\$202,987.79
	1.51	0.50	0.75	0.80	0.84	0.69
Razones de liquidez						
Razón Circulante						
Activo Circulante/Pasivo Circulante						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Activo Circulante	31,061	32,459	33,920	35,446	37,041	33,986
Pasivo Circulante	392055.56	169946.78	54653.00	-9166.62	-96596.12	102178.52
Razón Circulante	0.08	0.19	0.62	- 3.87	- 0.38	0.33

Prueba Acida						
Activo circulante-Inventarios/Pasivo Circulante						
Activo circulante	31,061	32,459	33,920	35,446	37,041	33,986
Inventarios	31,061	32,459	33,920	35,446	37,041	33,986
Pasivo Circulante	392,055.56	169,946.78	54,653.00	-9,166.62	-96,596.12	102,178.52
Razón de deuda						
Pasivo Total/Activo total						
Pasivo Total	392,056	169,947	54,653	-9,167	-96,596	102,179
Activo Total	278,909	291,460	304,576	318,282	332,604	305,166
Razón de deuda	1.405674298	0.583087523	0.179439685	-0.028800339	-0.290423389	0.334828973

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio hace referencia al punto en donde los ingresos que se producen con las ventas, son iguales a los costos totales de las mismas, hasta el punto en donde la empresa no presenta utilidad o pérdida. Se lograrán ganancias cuando las ventas sean mayores que la cifra del punto de equilibrio y habrá pérdidas cuando la suma de las ventas sea menor que la cantidad que señale el punto de equilibrio. Gráficamente este punto se encuentra en la intersección de la línea de las ventas con la línea de los costos.

El Punto de Equilibrio Operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario alcanzar para cubrir los costos y gastos de operación, y se representa por la siguiente fórmula:

$$PEO = CF / (1 - (CV/V)) \quad (7)$$

Dónde:

- ✓ PEO= El Punto de Equilibrio Operativo
- ✓ CF= Costos fijos
- ✓ CV= Costos variables
- ✓ V= Ventas

Sustituyendo dichos valores, a partir de lo obtenido en el estado de resultados, en el año 1 se obtiene que:

$$PEO = 535670.99 / (1 - (203935.06 / 810111.03)) \quad (8)$$

$$PEO = \$ 715,886.1472$$

Lo anterior indica que, es a partir de la cifra anterior, en donde se generarán ganancias para la empresa, es decir, las ventas deben cubrir por arriba de 715,886.1472 unidades para que genere un beneficio.

Tabla 22: Cantidad de equilibrio.

Finanzas					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	36	38.2824	40.70950416	43.29048672	46.03510358
precio por consulta	\$7,343.70	\$7,674.17	\$8,019.51	\$8,380.39	\$ 8,757.50
Ingresos	\$264,373.33	\$ 293,785.66	\$326,470.20	\$362,790.98	\$ 403,152.57
Costo fijo	\$ 57,624.54	\$60,217.64	\$ 62,927.44	\$65,759.17	\$ 68,718.33
Cvme	\$ 1,481.21	\$1,547.86	\$ 1,617.52	\$ 1,690.31	\$ 1,766.37
q	\$ 9.83	\$ 9.83	\$ 9.83	\$ 9.83	\$ 9.83
Publicidad y Marketing					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	55	58.487	62.1950758	66.13824361	70.33140825
precio por consulta	\$ 5,340.74	\$5,581.07	\$5,832.22	\$6,094.67	\$6,368.93
Ingresos	\$293,740.74	\$ 326,420.28	\$362,735.51	\$403,090.93	\$447,936.00
Costo fijo	\$57,624.54	\$60,217.64	\$62,927.44	\$65,759.17	\$ 68,718.33
Cvme	\$1,481.21	\$1,547.86	\$ 1,617.52	\$ 1,690.31	\$1,766.37
q	\$14.93	\$14.93	\$ 14.93	\$14.93	\$ 14.93
Recursos humanos					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad	32	34.0288	36.18622592	38.48043264	40.92009207
precio por consulta	\$6,529.59	\$6,823.42	\$ 7,130.48	\$7,451.35	\$7,786.66
Ingresos	\$ 208,946.96	\$ 232,192.94	\$258,025.10	\$286,731.17	\$ 318,630.87
Costo fijo	\$ 57,624.54	\$60,679.89	\$63,410.49	\$ 66,263.96	\$69,245.84
Cvme	\$1,481.21	\$1,547.86	\$1,617.52	\$1,690.31	\$1,766.37
q	\$11.41	\$ 11.50	\$11.50	\$ 11.50	\$11.50

Fuente: Elaboración Propia.

Periodo de recuperación.

Tabla 23: Periodo de recuperación.

Periodo de recuperación					
Año	FNE	FNE actualizado	FNE acumulado		
1	-\$ 171,165.31	-\$ 132,694.84	-\$ 132,694.84		
2	\$ 69,106.68	\$ 41,533.31	\$ (91,161.53)		
3	\$ 186,564.67	\$ 86,924.91	\$ (4,236.62)		
4	\$ 261,239.09	\$ 94,360.73	\$ 90,124.12		
5	\$ 360,011.84	\$ 100,811.07	\$ 190,935.18		La inversión no se recupera

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener el periodo de recuperación, fue necesario actualizar los flujos netos de efectivo a partir de la TREMA calculada y posteriormente obtener los valores acumulados, con una inversión inicial total igual a \$280,827 pesos, se obtiene que la empresa no va a poder recuperarse al quinto año.

Análisis de sensibilidad.

En el análisis de sensibilidad se muestra el efecto de las principales variables (costos, precios, etc.) en diferentes escenarios con el objetivo de mostrar cual es aquella que con una variación ya sea positiva o negativa afecta de mayor forma. Se toma una serie de desviaciones para cada variable, mostrando de esta forma el cambio que tendría la variable dependiente (ganancias) con aquellas independientes que afectan al modelo. En la implementación de este análisis, podemos observar gráficamente el siguiente efecto:

En la tabla 24 se muestra que una modificación de los precios de consulta en el área de publicidad y marketing tiene una mayor repercusión en los ingresos. Cabe resaltar que el modelo toma en cuenta todas las variables que este movimiento daría (costos totales, variables, ingresos, etc.); cabe resaltar que en los primeros seis lugares se muestra que se tienen que tomar en cuenta los precios de los servicios y la cantidad de servicios realizados al mes, siendo las principales variables que son mayormente sensibles a las ganancias. Finalmente, se observa que la renta queda relegada pero aun así tiene un efecto

importante, y por mencionar algunos gastos menores se observa que no tienen un efecto tan sensible en las ganancias.

Tabla 24: Análisis de sensibilidad.

Variable de entrada	Ganancias			Explicación de variación ¹
	Hacia abajo	Hacia arriba	Rango	
precio por consulta PM	\$542,845.35	\$667,950.60	\$125,105.24	20.77%
Ser. X mes PubMar	\$542,845.35	\$667,950.60	\$125,105.24	41.53%
Ser. X mes Fin	\$550,003.31	\$660,792.64	\$110,789.33	57.82%
precio por consulta Fin	\$550,003.31	\$660,792.64	\$110,789.33	74.10%
precio por consulta RH	\$561,478.65	\$649,317.29	\$87,838.64	84.34%
Ser X mes Rec. Humanos	\$561,478.65	\$649,317.29	\$87,838.64	94.57%
Renta	\$637,077.97	\$573,717.97	\$63,360.00	99.90%
Tóner	\$608,948.20	\$601,847.74	\$7,100.46	99.97%
Post-it PQT 5	\$606,978.30	\$603,817.64	\$3,160.66	99.98%
Internet y teléfono	\$606,868.05	\$603,927.90	\$2,940.15	99.99%
Electricidad	\$606,131.83	\$604,664.11	\$1,467.72	100.00%
Agua	\$606,088.76	\$604,707.19	\$1,381.58	100.00%
Resaltador PQT 4	\$605,960.28	\$604,835.67	\$1,124.61	100.00%
Bolígrafos	\$605,630.74	\$605,165.21	\$465.52	100.00%
Cuadernos	\$605,563.36	\$605,232.59	\$330.77	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar que la renta entre más aumente tendrá un efecto negativo en las ganancias, pero si se compara este efecto negativo con los servicios por mes, es evidente que estos tienen más efecto que la renta. De igual forma podemos observar que hay una línea casi horizontal en los costos variables y fijos (véase tabla 25).

Tabla 25: Relación de variables.

Variable de entrada	Elasticidad ¹	Ganancias							
		-20.00%	-14.29%	-8.57%	-2.86%	2.86%	8.57%	14.29%	20.00%
precio por consulta PM	0.51	\$542,845	\$560,717	\$578,589	\$596,461	\$614,334	\$632,206	\$650,078	\$667,950
Ser. X mes PubMar	0.51	.35	.53	.71	.88	.06	.24	.42	.60
Ser. X mes Fin	0.46	\$550,003	\$565,830	\$581,657	\$597,484	\$613,311	\$629,138	\$644,965	\$660,792
precio por consulta Fin	0.46	.31	.35	.40	.45	.50	.54	.59	.64
precio por consulta RH	0.36	\$561,478	\$574,027	\$586,575	\$599,123	\$611,672	\$624,220	\$636,768	\$649,317
Ser X mes Rec. Humanos	0.36	.65	.03	.41	.78	.16	.54	.92	.29
Renta	-0.26	\$608,948	\$607,933	\$606,919	\$605,905	\$604,890	\$603,876	\$602,862	\$601,847
Tóner	-0.03	.20	.85	.50	.15	.80	.45	.09	.74
Post-it PQT 5	-0.01	\$606,978	\$606,526	\$606,075	\$605,623	\$605,172	\$604,720	\$604,269	\$603,817
Internet y teléfono	-0.01	.30	.78	.26	.73	.21	.69	.17	.64
Electricidad	-0.01	\$606,868	\$606,448	\$606,028	\$605,607	\$605,187	\$604,767	\$604,347	\$603,927
Agua	-0.01	.05	.03	.01	.98	.96	.94	.92	.90
Resaltador PQT 4	0.00	\$606,131	\$605,922	\$605,712	\$605,502	\$605,293	\$605,083	\$604,873	\$604,664
Boligrafos	0.00	.83	.16	.49	.81	.14	.46	.79	.11
Cuadernos	0.00	\$606,088	\$605,891	\$605,694	\$605,496	\$605,299	\$605,101	\$604,904	\$604,707
Minas de grafito 0.5 MM PQT 3	0.00	.76	.39	.03	.66	.29	.92	.55	.19
		\$605,960	\$605,799	\$605,638	\$605,478	\$605,317	\$605,156	\$604,996	\$604,835
		.28	.62	.96	.30	.64	.99	.33	.67
		\$605,630	\$605,564	\$605,497	\$605,431	\$605,364	\$605,298	\$605,231	\$605,165
		.74	.23	.73	.22	.72	.22	.71	.21
		\$605,563	\$605,516	\$605,468	\$605,421	\$605,374	\$605,327	\$605,279	\$605,232
		.36	.10	.85	.60	.35	.09	.84	.59
		\$605,519	\$605,484	\$605,449	\$605,415	\$605,380	\$605,346	\$605,311	\$605,276
		.25	.60	.95	.30	.65	.00	.34	.69

¹a elasticidad1 es la media de todo el rango de prueba

Fuente: Elaboración propia.

7. Factores de riesgo.

Durante el desarrollo del proyecto el mercado, los gustos y preferencias, el contexto global y local y diferentes externalidades estarán afectando el funcionamiento de la empresa, por lo que se deben tener en cuenta todos aquellos factores que representen un riesgo posible.

Reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado:

Crecimiento menor al esperado.

Este riesgo tiene como principal problema el no captar mercado de la forma en que se proyectó. Esta captación errónea de mercado se podría dar en principio por un deficiente plan de entrada al mercado, una errónea estimación en la cantidad de demanda potencial o incluso la aparición de nuevos competidores.

Por otra parte, los costos del servicio podría ser otro determinante en la poca captación de clientes dando como resultado ingresos menores.

El crecimiento está relacionado positivamente con las ventas y si no se está teniendo el ingreso esperado se tendría que reestructurar de nuevo las ventas, precios, costos y aquellos factores que en su momento se puedan identificar. Por otra parte, si las estimaciones están correctas, las externalidades como la seguridad en la ciudad, cambios en las políticas, cambios en el contexto macroeconómico, etc. podrían ser el causante de este crecimiento menor. La identificación eficiente de este problema al momento de presentarse podría ser clave para que el proyecto se mantenga con vida.

Incertidumbre propia del sector, que puede dar lugar a discontinuidades o saltos considerables en periodos cortos de tiempo.

Uno de los puntos con mayor importancia es la incertidumbre del sector. Si bien los cambios positivos en donde se puede visualizar una mejora en las estimaciones no afectan en el mantenimiento de la empresa en el mercado, de igual forma tiene que ser tomado en cuenta pues si se da este caso se debería replantear los indicadores estimados. En contraparte, los cambios que afecten negativamente a la empresa serán más sensibles, estos cambios podrían aumentar el riesgo de salir del mercado de una forma considerable. En la tabla 26 se aprecian los cambios negativos de los dos sectores que afectan a la empresa.

Tabla 26: Factores de riesgo.

Sector	Cambio que afectaría negativamente
Turismo	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de la delincuencia- Recorte al presupuesto de difusión turística de la zona.- Mala imagen de la ciudad (Infraestructura, servicios, etc.)- Crisis económica
Hotelero	<ul style="list-style-type: none">-Crisis económica- Aumento de impuestos- Aumento de cadenas hoteleras.- Mala imagen de la ciudad.- Aumento de delincuencia

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los factores son prácticamente los mismos a excepción de los impuestos que afectan al sector hotelero y que puede llevar al cierre de estos. Este efecto sería perjudicial. Por otra parte, el aumento de cadenas hoteleras puede hacer que los hoteles pequeños y medianos comiencen a salir del mercado dando como resultado una baja del mercado objetivo.

Costos mayores a los previstos.

Si en la marcha del proyecto se presenta una situación en que los costos son mayores, se podría replantear la estructura de forma que se asemejen a los costos estimados. Pero si los costos son mayores a los ingresos podría ser señal de una mala planeación financiera y contable. Esta mala planeación puede ser grave para el desarrollo planeado, por lo que se tendría que replantear todos los escenarios e incluso llegar al resultado de que el negocio no sea rentable.

Otro de los factores que pueden incidir en que los costos sean mayores a los previstos es la inflación. Si en los siguientes periodos, por motivo de una eventualidad económica, por ejemplo, se llegara a tener una inflación mayor que la prevista en las proyecciones, podría hacer que los costos aumentaran de forma significativa. Por lo que, en este caso, se debería replantear los costos, tomando una postura más austera o un cobro mayor por servicio.

Análisis de riesgo del proyecto de negocio:

Entrada inesperada de un competidor.

En el supuesto de que un competidor entre al mercado, se podrían ver reducidos los ingresos de forma sustancial. En la población objetivo no se tiene un servicio similar como el nuestro, por lo que si una segunda empresa entra al mercado prácticamente habría dos competidores especializados en los hoteles. Si bien se podría dividir el mercado entre las dos empresas, de igual forma, existen competidores indirectos como aquellas consultorías que pueden ofrecer asesoría en las diferentes áreas pero que no están especializadas en su totalidad, por lo que se tiene que tener un plan de ataque ante esta eventualidad. El plan de ataque se puede adaptar a diferentes situaciones:

Competidor con mejora en precios: Si el competidor entra con precios debajo de los ofrecidos por nuestra empresa, se podría trabajar en una reestructuración de precios con la finalidad de evitar la fuga de clientes con la nueva empresa. Se poseería la ventaja de tener mayor presencia en el mercado y tener el reconocimiento del sector y con esto evitar la fuga de clientes.

Falta de sintonía entre el producto y las necesidades que cubre del mercado objetivo.

Es importante que el servicio brindado cumpla con las necesidades, alcances y objetivos del mercado. Si se tiene un producto que es inadecuado a las necesidades, precios que no son accesibles o que el efecto final del servicio no sea el esperado por el cliente, difícilmente se podrá tener una conexión de sintonía. Es importante entender todo el contexto por el que se encuentra el mercado y no solo la estructura interna del hotel para así poder entender con mayor exactitud el origen de los problemas internos que se presenten, dando un mejor servicio.

Factores típicos de riesgo son:

Económicos.

Las situaciones macroeconómicas pueden afectar de una forma importante el sector hotelero y turístico. La reducción del gasto público puede afectar negativamente a nuestro mercado objetivo pues se brindaría un menor apoyo a la difusión turística de la zona lo que llevaría al cierre o planes más austeros por parte de los hoteles.

Regulatorios.

En dado caso de que exista un aumento en los impuestos, o que se añadan más procesos o trámites de control a los hoteles, se tendría que evaluar las consecuencias económicas que esto traería. Un aumento de los impuestos afectaría directamente al hotel, pero en dado caso que se añadan más requisitos regulatorios (mejor infraestructura, procesos de limpieza, etc.) se tendría que evaluar qué efecto tendría para los hoteles.

Financieros.

Por otra parte, una situación donde aumente el tipo de cambio podría indicar un aumento en los gastos de los hoteles, esto se debe a la situación geográfica en donde se encuentra el mercado objetivo. Pero se tendría que analizar si esta alza del tipo de cambio puede beneficiar al mercado objetivo al tener precios más competitivos para los extranjeros que vienen a la ciudad.

En dado caso de que se encuentre en un escenario donde no se tenga liquidez para cumplir con las obligaciones adquiridas, se tendrá que evaluar la posibilidad de adquirir crédito evaluando cada alternativa bancaria en el mercado. Así como este riesgo, se debe considerar la situación financiera del país y el riesgo de crédito, donde una de las dos partes no cumple con lo establecido.

8. Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos con la evaluación financiera, se arroja un Valor Presente Neto Negativo, una Tasa Interna de Retorno menor a la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, un índice de rentabilidad bajo, así como la razón costo beneficio, se concluye pues que la realización de este proyecto desde el punto de vista financiero y económico no resulta rentable en el punto óptimo, ni en el mínimo. Sin embargo, si lo resulta en el punto máximo en donde se trabajaría al cien por ciento de la capacidad de la empresa instalada. Sería necesario evaluar la conveniencia de a puesta en marcha de este giro de negocio, replantearse el proceso de producción de tal manera que se haga más eficiente el uso de los recursos para lograr índices de rentabilidad que permitan implementar el modelo de negocio y mitigar en la medida de los posible los efectos adversos de los factores de riesgo.

9. Referencias bibliográficas.

- Banco Mundial, Servicios etc., valor agregado (% del PIB) [en línea] disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS> fecha de consulta 24/09/2015
- Casartelli, Gian Enrico, Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política 2010. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6351/Desarrollo%20Industria%20Consultora.pdf?sequence=1> (Fecha de consulta: 22/10/2015)
- Cronología Deloitte: 25 años en Baja California, , Colegio de contadores de Baja California [en línea] Disponible en: <http://www.contadoresbc.org/component/k2/cronolog%C3%ADa-deloitte-25-a%C3%B1os-en-baja-california?tmpl=component&print=1> (Fecha de consulta: 22/10/2015)
- Directorio Nacional Estadístico de Unidades Económicas. [en línea] Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/> (Fecha de consulta: 22/10/2015)
- Entorno de hotelería y turismo. http://www.bdomexico.com/espanol/publicaciones/detalles/pdf/Entorno_Hoteler%C3%83%C2%ADa%20y%20Turismo_Nov-Dic.pdf [en línea] fecha de consulta: 24/09/2015
- Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector con base en las competencias de las personas. Sector Turismo http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/2009_12_23_CONOCER_resumen_sector_TURISMO_VF.pdf [En Línea] fecha de consulta: 24/09/2015
- Hoteles mexicanos <http://www.hotelesmexicanos.org/historia> fecha de consulta: 24/09/2015
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Censos Económicos 2009, Micro, pequeña, mediana y gran empresa [en línea] disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf fecha de consulta: 23/09/2015.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, [en línea] disponible en : <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>, fecha de consulta: 23/09/2015.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Turismo [en línea] disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/> fecha de consulta 24/09/2015
- La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor Milan Kubr. Ed. Limusa (Noriega Editores - México. 2008). Pág 4.
- La guía del consultor [en línea]. Disponible en: <http://www.laguiadelconsultor.com/tipos-de-consultoras/> (Fecha de consulta: 23/10/2015)
- Martínez Dulce, Universidad Nacional Autónoma de México Implementación de una nueva metodología para el modelado de procesos de negocio aplicada en una casa consultora enfocada a las tecnologías de información, 2012 [en línea] disponible en:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2157/Informe%20de%20Actividades.pdf?sequence=1> fecha de consulta 24/09/2015

Portal del gobierno de Baja California [en línea]. Disponible en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/tijuana.jsp (Fecha de consulta: 23/10/2015)

Que es la consultoría <http://blog.tgestiona.com.pe/consultoria-que-es/> fecha de consulta: 24/09/2015

Secretaría de Turismo [en línea] Disponible en: www.sectur.gob.mx (fecha de consulta 22/10/2015)