

PLAN DE NEGOCIOS EN LA RIBERA DEL RÍO HONDO: UN CASO DE ESTUDIO

BUSINESS PLAN ON THE RIBERA DEL RIO HONDO: CASE STUDY

Finy Enith Aguilar Rivero

Tecnológico Nacional de México / IT de Chetumal, México
finy.ar@chetumal.tecnm.mx

Cristal Magali Rivero Sabido

Tecnológico Nacional de México / IT de Chetumal, México
cristal.rs@chetumal.tecnm.mx

María Josefina Aguilar Leo

Tecnológico Nacional de México / IT de Chetumal, México
maria.al@chetumal.tecnm.mx

María Guadalupe de los Ángeles Noverola Muñoz

Tecnológico Nacional de México / IT de Chetumal, México
maria.nm@chetumal.tecnm.mx

Recepción: 22/noviembre/2020

Aceptación: 21/diciembre/2020

Resumen

Los escasos recursos y el emprendimiento empírico de los inversionistas de las micro y pequeñas empresas de las comunidades de la Ribera del Río Hondo en el estado de Quintana Roo, afectan directamente a su competitividad, debido a que se caracterizan por una administración primitiva y mínimos controles o inexistentes.

Se presentan los resultados de uno de los planes de negocios realizados para impulsar la competitividad turística de esta zona y favorecer la economía en el sur del estado. Incluye el diagnóstico de la empresa y su entorno, el estudio de mercado, el análisis para conocer a la competencia, entre otros elementos. Asimismo, se realizaron estudios de localización, ingeniería y tamaño de planta, aspectos organizacionales, planificación de la ejecución y la evaluación financiera.

Se concluyó que el proyecto es factible, sin embargo, es necesario mantener el sistema de controles propuesto para la gestión efectiva de esta empresa.

Palabras clave: Competitividad, micro y pequeñas empresas, plan de negocios, Ribera del Río Hondo.

Abstract

The lack of resources and investors' empirical entrepreneurship of micro and small companies, directly affect the competitiveness of the Ribera del Rio Hondo communities in Quintana Roo State, which are characterized by a poor administration and controls.

The results of this research show the pathway to the business plan that promote the tourism competitiveness in this area, to increase the economy in the south of the State. Including the diagnostic factors of this company and other related things, a market study, an analysis to know the competitiveness, among other factors. Likewise, location, engineering and size studies, organizational aspects, execution planning and financial evaluation were carried out.

It was concluded that the project is reliable, however, it is necessary to maintain the proposed controls system for the effective management of this company.

Keywords: *Competitiveness, micro and small companies, business plan, Ribera del Rio Hondo.*

1. Introducción

En el sur de Quintana Roo, la mayoría de los pequeños negocios inicia de manera espontánea, en forma empírica, sin suficiente información para asegurar la recuperación de su capital. Administrar adecuadamente un pequeño negocio puede parecer tarea sencilla, pero se requiere contar con herramientas adecuadas que faciliten las funciones de administración y que, al mismo tiempo, sirvan para obtener las ventas necesarias para mantener y hacer crecer un negocio, y poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes, así como generar un adecuado ambiente laboral y relaciones de beneficio mutuo con proveedores y colaboradores.

En los últimos años han iniciado operaciones pequeños negocios enfocados al ecoturismo en los diferentes poblados que se localizan a orillas del Río Hondo, básicamente balnearios, pequeños restaurantes y otros servicios dirigidos al turismo que visita esas localidades, dichos negocios generalmente reciben visitantes, en su mayoría de la Ciudad de Chetumal y de poblados aledaños, siendo su estancia de un día sin pernocta en el lugar, por lo general en fin de semana.

La industria del turismo es una pieza clave para impulsar la economía, por lo que aprovechando la belleza de los lugares que se encuentran a lo largo de la Ribera del Río Hondo, la calidez de su gente, así como la cercanía de importantes zonas arqueológicas, se torna en posible opción de desarrollo para esta zona.

Con objeto de impulsar la competitividad turística y favorecer la economía de la zona sur del estado de Quintana Roo, se desarrolló el proyecto “Planes de Negocios para empresas turísticas de la Ribera del Río Hondo”, derivado del convenio de colaboración signado entre la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chetumal (CANACO) y el Instituto Tecnológico de Chetumal. El estudio se enfocó en la elaboración de un plan de negocios para la empresa “Balneario Taam-Ha”, ubicada en la comunidad de Juan Sarabia del municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo.

Tomando en consideración que una empresa es toda organización que busca una ganancia al satisfacer la necesidad de otras personas [Quiroz, 2017], podemos entender también que ésta ofrece productos o servicios que le son demandados, a través de los cuales obtiene beneficios económicos. Para que esto ocurra, requiere de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

La competitividad de una empresa es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, siendo la única vía sólida el aumento de la productividad [Porter, 1990]. Con respecto al concepto de plan de negocios, este es considerado un instrumento clave y fundamental para el éxito, por lo que es necesario contar con instrumentos y metodologías que les permitan a los empresarios promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un negocio [Jack Fleitman, 2017].

La finalidad del plan de negocio es determinar la viabilidad económica, técnica, social y ambiental de un proyecto, tomando en consideración las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, así como analizar el entorno en el cual se desarrollará ésta [Baque, et al. 2020].

El Balneario Taam-Há, está ubicado en el poblado de Juan Sarabia, Municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo, a 30 minutos de la ciudad de Chetumal, capital del

estado. Es parte de lo que pretende ser un conjunto turístico ubicado en la Ribera del Río Hondo. La administración del lugar es llevada por los dueños.

El balneario ha estado funcionando a lo largo de dos años, en este tiempo ha progresado lentamente, y ahora pretende agregar nuevos servicios para cumplir siempre con las expectativas de los turistas, y así lograr atraer a nuevos clientes.

Los dueños de esta empresa están interesados en acceder a fuentes de financiamiento que les permita crecer y consolidar los servicios que ofrecen, e invertir en otros servicios como son un restaurante, cabañas, una piscina, habilitar una senda para recorridos en bicicleta, mejorar el estacionamiento y adecuar un espacio del terreno para tiendas de campaña y así atraer a otros segmentos de mercado. Para acceder a recursos financieros requieren de estudios documentados como parte de los requisitos que les solicitan los bancos u otros organismos que dan apoyo financiero a empresarios, por lo que la elaboración de un plan de negocios para su empresa es una herramienta valiosa que les permitirá contar una guía para su crecimiento y desarrollo.

2. Métodos

El enfoque de la investigación fue cualitativo, utilizando la técnica del estudio de caso, se seleccionó a la empresa Taam-Há, realizando primero un diagnóstico del lugar, lo que implicó visitar varias veces el sitio, también fueron determinantes las entrevistas con el empresario, en reuniones sostenidas con él, compartió información relevante para llevar a cabo todo el proceso de realización del plan de negocios. Para el estudio de mercado se aplicó la técnica de encuesta, utilizando como herramienta un cuestionario de 13 preguntas que permitió conocer el nivel de satisfacción del cliente actual y en el que participaron 65 visitantes del lugar; con relación a la identificación del mercado potencial, se diseñó y aplicó un cuestionario de 11 preguntas a 160 personas (turistas y habitantes de la ciudad de Chetumal). La información resultante permitió integrar propuestas de mejora para impulsar la competitividad de la empresa.

Para determinar la estructura a seguir del plan de negocios elaborado para el Balneario Taam-Há, se tomaron como base dos propuestas metodológicas. En

tablas 1 y 2 se muestra cada una; la propuesta para el desarrollo de un plan de negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la propuesta del Tecnológico Nacional de México (TecNM), respectivamente.

Como resultado del análisis de las dos propuestas se obtuvo la siguiente estructura para la elaboración del Plan de Negocios del Balneario Taam-Há, integrada por los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la organización y su entorno, abarca la descripción del negocio, tanto en los aspectos internos como externos, la identificación de la necesidad, el análisis FODA y el establecimiento de objetivos y estrategias.
- Estudio de mercado, incluye la localización y caracterización de los clientes actuales, medir su nivel de satisfacción, identificar el mercado meta, definir el perfil del cliente potencial, la forma en que comercializan sus servicios, así como el análisis de la competencia y la identificación de la ventaja competitiva.
- Estudio técnico, integra la definición detallada del producto o servicio, el estudio de materia prima y proveedores requeridos, la identificación y diagramación de los procedimientos principales que lleva a cabo la empresa.

Tabla 1 Metodología para un plan de negocios. ITESM.

1. Estudio de Mercado	2. Proceso de producción o servicio	3. Descripción y justificación de la empresa	4. Plan de mercadotecnia	5. Admón. de los recursos humanos	6. Planeación financiera	7. Aspectos legales
Definición del producto o servicio	Definición detallada del producto o servicio	Descripción de la necesidad detectada	Estrategia de precio	Responsables del proyecto	Inversión inicial	Constitución legal
Sondeo de mercado	Proceso de producción	Breve descripción del negocio	Estrategia de producto	Organigrama de la empresa	Estados financieros proyectados	Participación de capital socios
Análisis de la industria	Ubicación de la empresa y/o planta	Misión y visión	Estrategia de plaza	Descripción de puestos	Indicadores financieros	Régimen fiscal
Perfil del cliente y mercado meta	Sistema de calidad	FODA	Estrategia de promoción	Cantidad de personal y costos de nómina	Plan de contingencia	Patentes, registros y usos de marcas registradas
	Tecnología de la información	Planteamiento de estrategias y ventaja compet.			Fuentes de financiamiento	

Tabla 2 Metodología para un plan de negocios (TecNM).

1.GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	1.1 Descripción general del negocio. 1.2 Misión y Visión. 1.3 Objetivos Generales de la Empresa. 1.4 Factores claves de éxito. 1.5 Aplicación de FODA
2.MERCADO E IMAGEN	2.1 Localización, características y análisis del mercado. 2.2 Investigación cuantitativa del mercado. 2.3 Identificación de la competencia. 2.4 Establecimiento del precio. 2.5 Comercialización y distribución. 2.6 Proyecciones de ventas e ingresos. 2.7 Estrategias de mercadotecnia. 2.8 Imagen de la Empresa.
3.OPERACIÓN DE LA EMPRESA	3.1 Definición del producto/servicio. 3.2 Localización de la Empresa. 3.3 Materia Prima y Proveedores. 3.4 Proceso de Fabricación y/o presentación del servicio. 3.5 Maquinaria y/o Herramientas de Trabajo. 3.6 Infraestructura Tecnológica. 3.7 Distribución de la planta. 3.8 Diagramas de procesos por producto o servicio. 3.9 Control de calidad. 3.10 Identificación de los costos de Producción/operación. 3.11 Punto de Equilibrio. 3.12 Margen de contribución por producto/servicio.
4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4.1 Diseño organizacional del negocio 4.2 Definición de Funciones y Responsabilidades. 4.3 Organigrama. 4.4 Identificación de los empleos directos e indirectos a crearse. 4.5 Tabla de costos del personal.
5. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	5.1 Inversión Inicial. 5.2 Estados Financieros. 5.3 Indicadores Financieros. 5.4 Liquidez/prueba del Acido. 5.5 Periodo de recuperación de Inversión. 5.6 Rentabilidad sobre la Inversión. 5.7 Rentabilidad sobre el capital contable. 5.8 Análisis costo-beneficio 5.9 Apalancamiento operativo. 5.10 Impacto socioeconómico del negocio.
6. GESTIÓN LEGAL Y FISCAL	6.1 Definición de la estructura legal de la Empresa y Régimen fiscal 6.2 Participación de capital de los socios 6.3 Tramites de registro y protección ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) 6.4 Normalidad aplicable al impacto ambiental. 6.5 Tramites o permisos adicionales requeridos para iniciar actividades

- Plan de mercadotecnia, contiene la propuesta de las estrategias de precio, producto, plaza y promoción necesarias para mejorar el posicionamiento de la empresa y atraer más visitantes.
- Estudio organizacional, el cual contiene el organigrama estructural, el organigrama de puestos y plazas y el análisis y descripción de los puestos que integran la empresa.

- Estudio financiero, considera la inversión inicial requerida, los estados financieros proforma, el cálculo del punto de equilibrio, la tasa interna de retorno, el valor actual neto entre otros indicadores contables y financieros.
- Estudio legal, presenta la estructura legal del negocio, el régimen fiscal e información sobre los trámites requeridos ante las distintas instancias y organismos competentes.

3. Resultados

Diagnóstico de la organización y su entorno

Se observó que en la comunidad existe poco cuidado de la naturaleza y falta de conciencia ambiental, ya que algunos habitantes realizan prácticas que contaminan el río y siendo este uno de los principales atractivos de la zona la empresa deberá emprender acciones para su cuidado.

El desempleo es uno de los factores que preocupa a la comunidad, los habitantes se dedican principalmente a cultivar la tierra, con cosechas de temporal, por lo que no tienen un ingreso seguro para mantener a sus familias, lo que ocasiona que varios de ellos con el fin de obtener ingresos emigren a la ciudad de Chetumal, Bacalar, Cancún e incluso a ciudades del extranjero. La administración del Balneario Taam-Há es llevada por los dueños y se observó que desconocen los aspectos administrativos de un negocio, incurriendo en no ser tan cuidadosos en la gestión de recursos y tener escasos o nulos controles dentro de la organización.

Para la operación y atención de los servicios que se ofrecen se cuenta con una plantilla de trabajadores integrada por tres capitanes que operan las lanchas y en la temporada alta, se apoyan de seis trabajadores que los auxilian, los aspectos de supervisión del uso del material y del personal lo realizan familiares del propietario. En estos dos años de su operación no han logrado el crecimiento esperado, éste en realidad ha sido lento; aunque han logrado agregar nuevos servicios tratando de cumplir siempre con las expectativas de los turistas.

Actualmente brinda los servicios siguientes: renta de tres palapas a la orilla del río, mismas que utilizan los visitantes para relajarse, comer y disfrutar del entorno, tours en lancha a lo largo del río con la temática sobre la historia de la Ribera, haciendo

conciencia sobre el cuidado de la flora y fauna del lugar y haciendo una parada para descansar y bañarse en el río, ofrece un tour nocturno de pesca de especies permitidas y adicionalmente renta kayaks para recorrer el río y observar la naturaleza, reptiles del río, manatíes y gran variedad de animales en su hábitat.

Entre las proyecciones de crecimiento de la empresa se incluye la construcción de más infraestructura para ofertar nuevos servicios que complementen los existentes. El análisis interno y externo arrojó que aunque existen varios negocios similares en la zona, el espacio que ocupan lo mantienen limpio, capacitan constantemente a su personal, buscan proteger el ambiente a través del utilizar en sus lanchas motores ecológicos y en sus servicios sanitarios biodigestores; una gran fortaleza que tienen es que cuentan con gran extensión de terreno para posibilidades de crecimiento. En la filosofía de la empresa fue descrita la Misión, Visión y Valores que la identifican.

Estudio de mercado

Los resultados encontrados en la investigación de mercado permitieron conocer las características de la demanda actual, arrojando que sus clientes, en su mayoría, son habitantes de la misma comunidad de Juan Sarabia, un 20% son turistas provenientes de Chetumal, y un 10% del vecino país de Belice, el 90% son de nacionalidad mexicana y el 10% son extranjeros, acuden al balneario en grupos de entre 3 y 5 personas, generalmente familiares o amigos, permanecen en promedio de 3 a 4 horas, su visita la realizan en fines de semana y días festivos, y el medio de transporte que normalmente utilizan es automóvil propio o motocicleta. La mayoría de las personas expresó estar satisfecha con el servicio y considera que el balneario actualmente se encuentra funcionando adecuadamente, opinan positivamente de la limpieza y comodidad de las instalaciones, lo que más les agrada del lugar es disfrutar de la naturaleza del entorno, mencionaron que tanto el servicio como las actividades que les ofertan son adecuados en cuanto al precio y el tiempo de duración.

Sin embargo, se detectó que un porcentaje mínimo de las personas que visitan el balneario, no quedan satisfechas porque consideran que faltan algunos servicios, como un restaurant para consumir alimentos, mayor número de palapas, y servicios

sanitarios, éstos últimos son muy importantes para brindar un servicio completo y de calidad a los visitantes.

En cuanto a los servicios que prestan, la renta de palapas y la venta de tours son los más demandados dentro de Taam-Há, gusta sobre todo el qué, en el tiempo del recorrido de los tours se narra la historia del poblado y de lugares aledaños, se puede observar la naturaleza que rodea todo el lugar, los animales que habitan en la selva y el río, así como algunos vestigios arqueológicos, y una población que se encuentra del otro lado del río y que pertenece al vecino país de Belice, también les agrada el que se hace una parada en un sitio donde pueden descansar un rato, tomar un refrigerio y bañarse en el río. Por otra parte, se identificó que existe un amplio mercado potencial, hay interés por parte de las personas por conocer lugares que les permita estar en contacto directo con la naturaleza, lo que ofrece Taam-Há. En el análisis de los resultados de la encuesta aplicada para identificar el mercado potencial, se encontró que el sitio es poco conocido entre la población encuestada e incluso algunos expresaron no conocer algún balneario de la Ribera del Río Hondo, y es que el único medio de publicidad que Taam-Há utiliza son las redes sociales, donde además de su ubicación y los servicios que ofrecen, exhiben la riqueza natural del entorno, esto hace evidente la necesidad de implementar más estrategias publicitarias. Se detectó que los clientes potenciales son personas que van de los 18 a los 30 años, que acostumbran visitar lugares cuando tienen días feriados o vacaciones, para ellos es importante que el lugar que visitan ofrezca servicios que les permita convivir con su familia y amigos y aprender sobre la naturaleza, algunas personas expresaron que el precio no es importante si el lugar ofrece servicios de calidad, actividades que llamen la atención, cierta privacidad para las familias y sobre todo si les brindan un trato amable.

Aunque en la opinión de otras personas, los servicios ofertados no deben ser caros, ya que acostumbran a asistir a esos sitios con toda la familia, por lo que también prefieren visitar lugares cercanos a su residencia.

En la identificación y análisis de la competencia, se detectó que existen negocios similares en la llamada Ribera del Río Hondo, donde se ubica el Balneario Taam-Há, lo cual representa una competencia directa para la empresa, dentro de ellos,

los más conocidos son: El Palmar, Acapulquito y el Balneario Recreativo Álvaro Obregón.

Estudio técnico

En este estudio se integró la definición detallada del producto o servicio, identificándose también los servicios adicionales que están contemplando incorporar, se realizó el estudio de materia prima, los proveedores requeridos, el equipamiento con el que cuentan para la prestación de los servicios, se efectuó la identificación y diagramación de los procedimientos principales que debe llevar a cabo la empresa y se incorporó el proyecto arquitectónico y de distribución de la planta. Para generar una estandarización en sus actividades y mejorar la eficiencia de los servicios que se prestan, las figuras 1 y 2 integran los flujogramas diseñados para los procedimientos de los diferentes tours que se ofrecen al cliente.

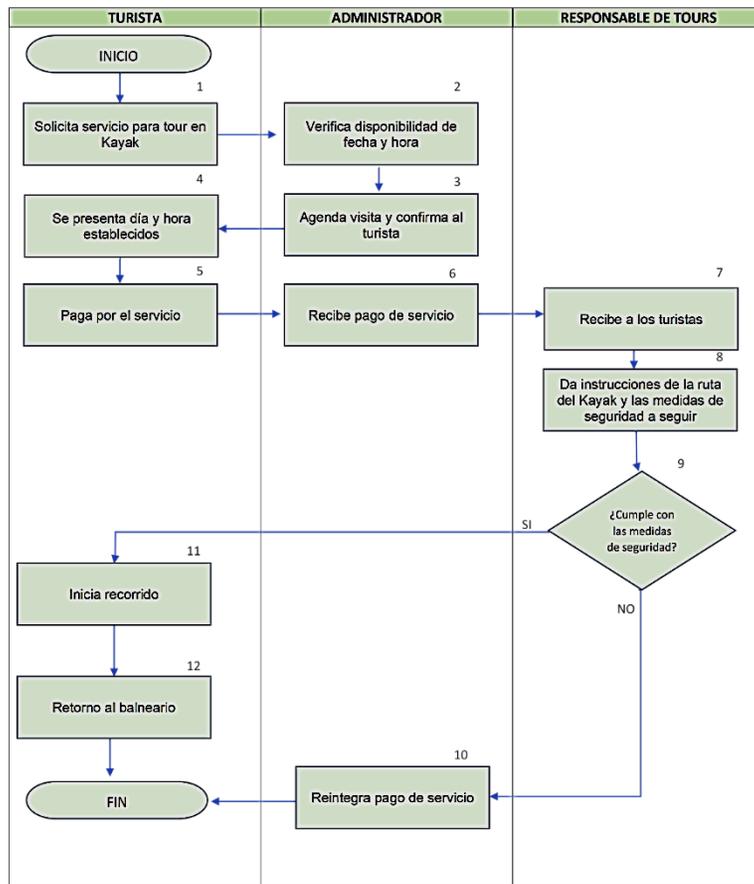


Figura 1 Flujograma tour en Kayak.

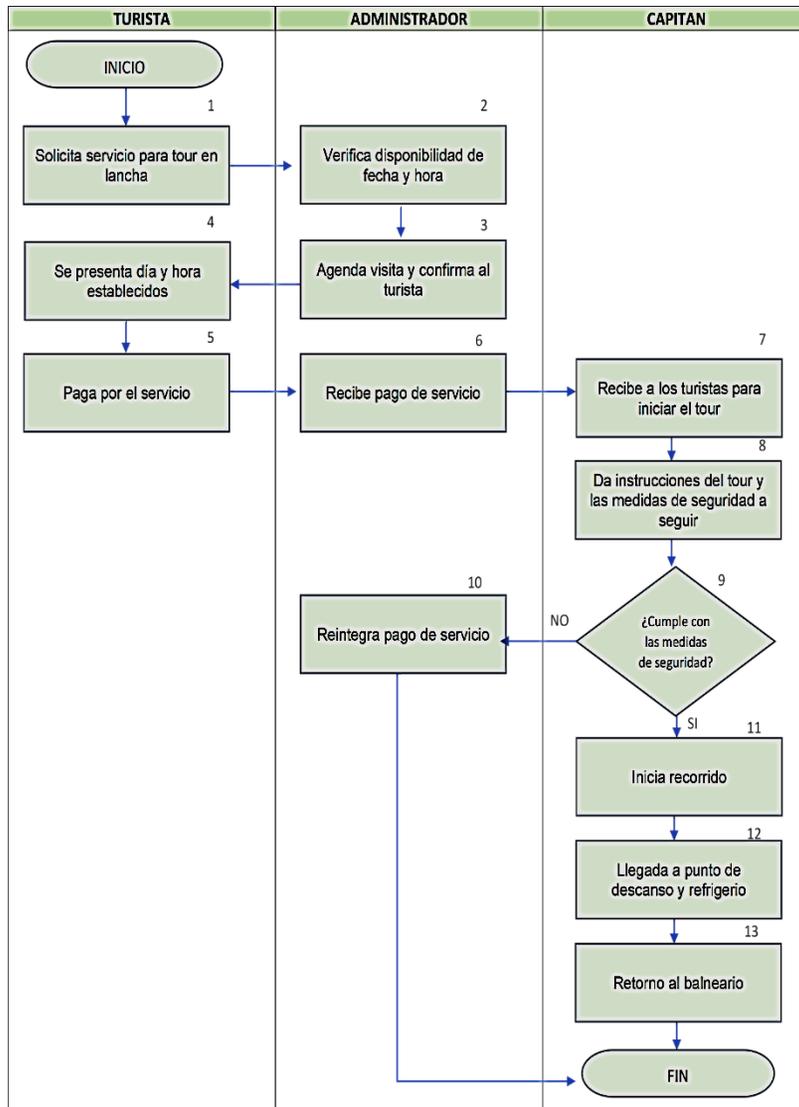


Figura 2 Flujograma tour en lancha.

Plan de mercadotecnia

Se propuso implementar diferentes estrategias dentro del mix de marketing, como ofrecer descuentos a los estudiantes que adquieran cualquiera de los tours ofrecidos, así como para los visitantes locales, presentando sus identificaciones correspondientes; implementar paquetes que ofrezcan acceso a los distintos servicios que se ofrecen en Taam-Há; hacer alianzas estratégicas con agencias de viajes para atraer a visitantes extranjeros; participar en ferias de promoción turística, crear un canal en YouTube y agregar contenidos llamativos que muestren la diversidad de bellezas naturales de la zona y enlazarlo a su fan page.

Estudio organizacional

La empresa carece de un sistema administrativo que le permita operar adecuadamente. Se encontró que no existen funciones, procedimientos definidos, ni una supervisión efectiva de las acciones del personal, lo cual trae como consecuencia que este actúe según su criterio y se incurra en gastos innecesarios y posibles fugas de recursos. Por ello se elaboró el organigrama estructural, el de puestos y plazas (Figura 3) y se diseñó el análisis y descripción de todos los puestos que integran la empresa.

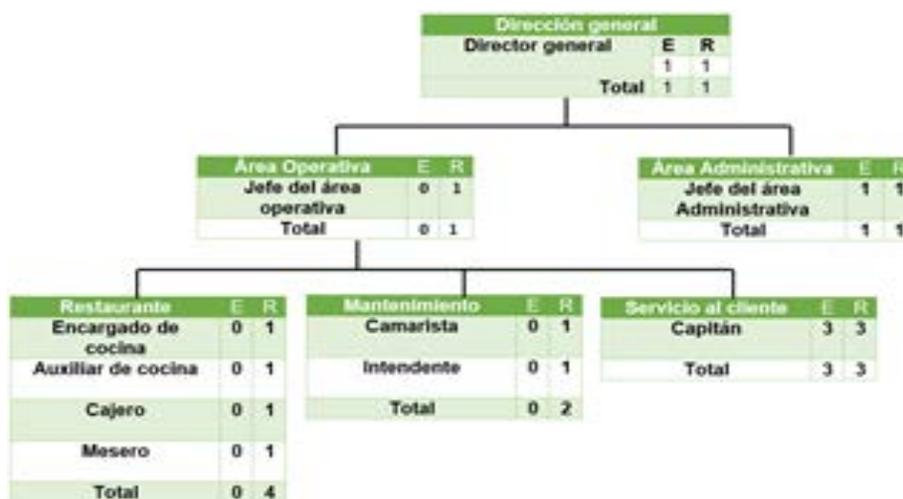


Figura 3 Organigrama de puestos y plazas.

Respecto a las condiciones de trabajo, se pudo identificar que las operaciones se realizan dentro de las instalaciones del balneario, con temperatura adecuada, características de higiene normales, buena iluminación y una óptima infraestructura del centro de trabajo. La jornada laboral es de 9 a 18 horas, con una hora de comida y un día de descanso a la semana. El salario se paga vía nómina los días 15 y 30 de cada mes. Se cuenta con las prestaciones que establece la Ley Federal del Trabajo, como son aguinaldo, días festivos, vacaciones y servicio médico.

Estudio financiero

Se determinó la inversión inicial para la segunda etapa de desarrollo del Balneario Taam-Há, se elaboraron los estados financieros proforma, se hizo el cálculo del

punto de equilibrio, la tasa interna de retorno, el valor actual neto, entre otros indicadores económicos. Todo esto sirvió para determinar que la empresa es viable en términos de rentabilidad económica.

Estudio legal

Se propuso la estructura legal del negocio, el régimen fiscal que le corresponde y se incluyó información sobre los trámites requeridos ante las distintas instancias y organismos competentes, principalmente los requisitos para autorizaciones y permisos en lo referente al uso de zonas protegidas y al cuidado del medio ambiente.

4. Discusión

El impulso a la competitividad turística que contribuye al desarrollo de la economía de la zona sur del Estado de Quintana Roo se ve favorecido por la elaboración de planes de negocio que representan una herramienta fundamental para determinar si un negocio tendrá éxito, así como para definir la operatividad de este, establecer los riesgos que tendrá, identificar el mercado meta y la estructura organizacional.

Los planes de negocio sirven para el desarrollo de las empresas y ayudan en la toma de decisiones y obtención de financiamiento.

Es necesario el establecimiento de una estructura metodológica para la realización de un plan de negocios [De Thomas y Gensing, 2001], [Ford y Bornstein, 2007], [Sitton 2005], [Fullen y Podmoroff, 2006], [Abrams, 2003] y [Buendía, 2005], por lo que la estructura planteada, basada en las propuestas del ITESM y el TecNM ayudó a la adecuada integración de cada uno de los apartados del plan de negocios desarrollado. A través de los instrumentos aplicados, el plan de negocios permitió identificar las necesidades del mercado real y potencial [Quiroz, 2017] en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

El plan de negocios del Balneario Taam-Há, permitirá al empresario contar con una herramienta para acceder a fuentes de financiamiento y posibles inversores, con bases sólidas [Jack Fleiman, 2017].

5. Conclusiones

En lo general, con la investigación, se encontró que las personas que visitan el balneario Taam-Há manifiestan sentirse satisfechas con los servicios que brinda la empresa; sin embargo, consideran importante que se incluyan más servicios, por lo que sería recomendable que se consolide la apertura de un restaurant para poder tener disponibles alimentos durante su visita, que se integre un mayor número de palapas y mejorar los servicios sanitarios.

De acuerdo con los resultados arrojados por el estudio de mercado, se encontró que existe un mercado potencial interesado en visitar el balneario, sin embargo, este es poco conocido entre la población encuestada, lo cual hace evidente la carencia de estrategias publicitarias del negocio. En virtud de lo anterior, se recomendó a la empresa que implemente el plan de mercadotecnia que se le diseñó.

En la identificación y análisis de la competencia, se detectó que existen negocios similares en la llamada Ribera del Río Hondo, donde se ubica el Balneario Taam-Há, lo cual representa una competencia directa para la empresa; por lo que es necesario dar seguimiento a las acciones que realizan estas, así como implementar las estrategias innovadoras propuestas en el plan de negocios, y que están encaminadas a mejorar el posicionamiento de la empresa.

Respecto a las actividades de gestión de la empresa, se recomendó implementar las funciones y procedimientos propuestos en el plan de negocios y difundirlo entre el personal responsable de ejecutar las diversas actividades. Así mismo, se sugirió la pertinencia de mejorar las acciones de supervisión hacia el desempeño del personal e implementar diversos controles, principalmente en las actividades relacionadas con la generación de ingresos y egresos.

La evaluación económica financiera de la empresa, mostró que el Balneario Taam-Há es un proyecto viable, con una rápida recuperación de la inversión y que tiene un buen flujo de efectivo, lo que permitirá en un futuro adquirir más mobiliario para aumentar las ventas, así como ampliar la infraestructura, palapas, restaurante y alberca y equipar las cabañas que están construyendo dentro de la segunda etapa de crecimiento; sin embargo es necesario continuar trabajando en la generación de controles adecuados para la protección de las finanzas de la empresa.

El empresario cuenta con una visión para el desarrollo y crecimiento de su organización, por lo que se recomienda utilizar a su favor la información integrada en el plan de negocios, lo cual le permitirá alcanzar las metas planteadas.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] Aguilar T., M., Castillo Z., P., Tórrez C., V., Blandón N., S. (2018). Plan de negocios para la producción de chile, cebolla, comino y orégano deshidratados: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/230/2301195001/index.html>.
- [2] Banco Santander. (2015). Cómo se elabora un plan de negocios paso a paso: <https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/actualidad-y-pymestv/actualidad/actualidad/detalle-noticia>.
- [3] Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>.
- [4] Bóveda, J. E., Oviedo, A., Yakusik, A. L. (2015). Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio. Consultora PRODUCTIVA Servicio de Desarrollo Empresarial. Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).
- [5] Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- [6] Gandarillas Ortiz, Jocelyne, & Uriarte Moisés, Juan Martín. (2012). Plan de negocios para la apertura de un centro de andragogía en tecnología de información. *Revista perspectivas* (30), 167-220: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332012000200006&lng=es&tlng=es
- [7] Infoautónomos. El Plan de Negocio: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/breve-guia-para-elaborar-el-plan-de-negocio/>.
- [8] Muñoz, M. (2018). Quintana Roo pionero y líder en ecoturismo: <https://quintafuerza.mx/mas-noticias/turismo/quintana-roo-lider-ecoturismo/>.

- [9] Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (2012). El Plan de Negocios. Ediciones Díaz De Santos, SA: <https://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>.
- [10] Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Metodología para un Plan de Negocios. Observatorio Estratégico-Tecnológico: https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012102010.pdf.
- [11] Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. The Free Press. 13 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>.
- [12] Quintana G., D. (2013). Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para potenciar los Servicios Turísticos en la Hacienda Totorillas Canton Guamote: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2325/1/UNACH-IPG-PYMES-2015-033.pdf>.
- [13] Quiroz, E. (2017). Fundamentos de gestión empresarial. CIBERTEC. 12/julio/2020: https://www.academia.edu/32674502/Fundamentos_de_Gesti%C3%B3n_Empresarial.
- [14] Reyes R., L. (2017). Plan de negocios de envasadora y comercializadora de mezcal en el municipio de Miahuatlán de Porfirio Díaz Oaxaca: <http://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/539>.
- [15] Vargas B., A. (2014). Marketing y plan de negocio de la microempresa. IC Editorial.
- [16] Sanchez, J. (s.f.). PYMES: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacionfinanciera/492-pymes>.
- [17] Silva, D. (2015). ¿Qué es el Plan de Negocios? Plan de negocios: <http://plandenegociosudo.blogspot.com/2015/12/que-es-el-plan-de-negocios.html>
- [18] Subsecretaría de Planeación y Política Turística. (2017). Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM_v3_oct17.pdf.
- [19] Teoría y Praxis. (2005). Análisis de modelo de desarrollo ecoturístico en Quintana Roo: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?=456145114003>.