

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de
abril de 1981



Emprendedurismo a través de un Coworking en Mérida, Yucatán.

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN FINANZAS

Presenta

León Felipe Martínez Moreno

Directora: Mtra. Dulcinea Rivas Correa

Tabla de Contenidos

1. Introducción	5
2. Estudio de Caso	5
2.1. Antecedentes de la Ubicación	5
2.2. Sector Inmobiliario del SurEste	6
2.3. Transformaciones del Centro de la Ciudad de Mérida	7
2.4. Emprendedurismo	9
2.4.1. Entorno socioeconómico de Yucatán	11
2.4.2. Estatus actual de los emprendimientos	13
2.4.3. Obstáculos para el emprendimiento	14
2.4.4. Acciones contra Pandemia y planes a futuro	14
3. Marco Teórico	16
3.1 Evaluación de Proyecto	16
3.2 Proyección Financiera	16
3.3 Análisis Económico Financiero Conceptos	17
3.4 Indicadores Financieros - Conceptos	19
3.5 Costo de Capital	20
4. Evaluación del Proyecto	21
4.1 Estudio de Mercado	21
4.2 Análisis FODA	25
4.3 Evaluación Financiera	25
4.3.1 Escenarios	29
4.3.2. Escenario Optimista	30
4.3.3. Escenario Normal	34
4.3.4. Escenario Pesimista/Equilibrio	38
4.4 Aceptación o Rechazo del Proyecto	42
5. Resoluciones	43
5.1 Conclusiones de capital	43
5.2 Recomendaciones	44
5.3 Solución	44
Referencias	46

Agradecimientos

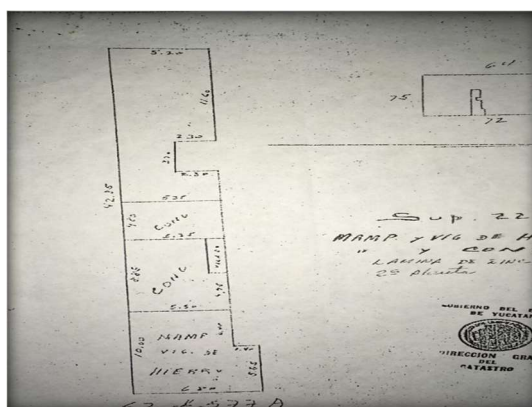
Le agradezco a mi madre Rocío por apoyarme en todo momento, en las buenas y en las no tan buenas, siempre dándome lo mejor sí misma. A mis amigos que más que nada son mi familia, Martha y Sebastián por acompañarme en un viaje carretero para conocer a fondo mi proyecto por la Riviera Maya. A mis compañeros de maestría Rodrigo y Juan Pablo que me acompañaron en esta aventura. A Elizabeth por ser mi gran tía honoraria. Y a la Maestra Rivas por sus comentarios, revisiones y terapia con este estudio caso.

Resumen Ejecutivo

Proyecto Inmobiliario a evaluar el Centro Histórico de Ciudad de Mérida, Yucatán, en una casa adquirida en el año 2000 por la familia Moreno en la calle 62 con el no. 577A entre las calles 72 y 75 ubicado a 2 cuadras del Parque San Juan y a 5 cuadras de la Catedral de Mérida San Idelfonso. El predio mide 600 metros en forma rectangular, este se encuentra con un gran deterioro, ahora está en abandono por los diversos huracanes que lo azotaron en el año 2005, era una distribuidora de papel para toda ocasión. Antes era una zona comercial para tintas e impresores, pero ahora poco a poco han abierto hostales y casas para renta a su alrededor por su excelente ubicación.

El Estudio de Caso busca evaluar el predio para la apertura de una casa de *coworking* relacionado con la llegada de extranjeros y empresas, ya que este es el principal motor económico de la Ciudad de Mérida, pues a decir del Gobierno de Yucatán, desde 2011, fue nombrada la mejor Ciudad para vivir en México y con un gran desarrollo por delante. Además, de recientemente haber sido nombrada como el nuevo “mini” Silicon Valley Mexicano, por lo que el área de la tecnología en un futuro será un nuevo engrane de este motor.

Foto 1) Planos del predio.



Fuente: Elaboración propia tomados de la Escritura Pública del predio

1. Introducción

El siguiente proyecto de inversión se centra en la histórica Ciudad de Mérida en la Península de Yucatán, en un inmueble situado estratégicamente en el centro de la ciudad con 600 metros de terreno. Yucatán tiene la dicha tener un sinfín de lugares turísticos para visitar y maravillarse con sus cenotes, playas, pueblo mágicos y ruinas que dejan a la gente con la boca abierta. La ciudad de Mérida se ha convertido en una excelente opción para vivir y desarrollarse con universidades de prestigio como la Anáhuac, Tecmilenio y La Marista como privadas y públicas como la Universidad Autónoma de Yucatán y el Instituto Tecnológico de Mérida. Aunado a esto, Mérida se ha convertido en un lugar donde empresas están buscando personal capacitado para crear su centro de operaciones para así dar servicios a todo el país. Logrando convertir en Mérida en un atractivo turístico y de emprendimiento para el país, para así poco a poco hacerse un lugar donde todos quieren tener un fresco comienzo y hacerlo su hogar permanente.

2. Estudio de Caso

2.1. Antecedentes de la Ubicación

El inmueble del Estudio de Caso se encuentra ubicado en la Ciudad de Mérida de Yucatán, México, la cual fue nombrada la Mejor Ciudad del Mundo en nuestro país según la revista Forbes (2019), por una votación de Condé Nast Traveler en 2019, rebasando a San Miguel de Allende que era el principal destino de los extranjeros que deseaban retirarse según la revista Travel + Leisure en el año 2018. El inmueble en cuestión se encuentra ubicado en la calle 62 con el no. 577^a entre las calles 72 y 75 ubicado a 2 cuadras del Parque San Juan y a 5 cuadras de la Catedral de Mérida San Idelfonso. El inmueble antes de ser el no. 577^a era únicamente 577 sin letra, donde los dueños anteriores tuvieron un problema legal y decidieron dividir la propiedad en dos partes, por lo que surgieron A y B del no. 577, al ser un pleito legal en recién termino fue adquirido a un precio muy por debajo del de mercado. El predio

más de 8 millones de dólares. Esta región tendrá de igual manera una importante inyección de capital por la iniciativa privada gracias al Acuerdo Nacional de Inversión en Infraestructura del Sector Privado donde se considera al menos 42 proyectos; 14 de ellos serán carreteros, 32 de transportes, 9 en puertos y 9 en aeropuertos, entre otros, por más de 137 mil millones de pesos, lo que equivale a un 16% de la inversión destinada del país en el sexenio. (Fonatur,2020).

2.3. Transformaciones del Centro de la Ciudad de Mérida

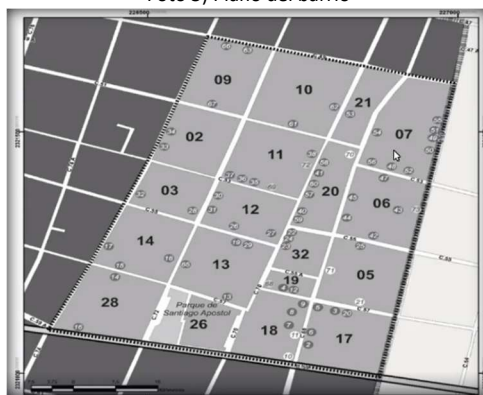
El Centro Histórico de la Ciudad de Mérida se encontraba en el abandono hasta finales del siglo XX, presentando un enorme deterioro, donde los antiguos residentes yucatecos huyeron por el alto costo de vivir en esta área. Ante este proceso de abandono se comenzó la gentrificación de Mérida hasta principios del año 2000, debido a la búsqueda por parte de extranjeros de una mejor calidad de vida y una fuerte inversión de los gobiernos locales que detallaremos más adelante. Con la gentrificación, arribaron a Mérida nuevos residentes, en su mayoría extranjeros y segundo grupo cultural nacional con apertura de las galerías de arte. En el año 2007 el gobierno local buscaba convertir el Centro de la Ciudad en un polo de desarrollo económico; se plantearon mejoras como cableado subterráneo, programa de rescate de fachas de inmuebles, parques, iluminación, aceras, apertura de comercios, carreteras, entre otros. Mérida comenzó a ser importante gracias al turismo cultural y de convenciones, donde se buscaba embellecer el Centro de la Ciudad, donde comenzaron la apertura de Tiendas de Artesanías de autor, restaurantes, galerías de arte y poco a poco han ampliado la oferta cultural. (Davila, 2020).

En el tema de inmuebles, se encontraron más de 36 hoteles boutiques, los cuales no tienen más de 15 años y sumando a ello el fenómeno de la aplicación de Airbnb¹ de renta de inmuebles por temporadas con más de 70 casas en renta en las cuadras del mapa de la Foto 3, donde la mayoría de las casas

¹ Airbnb: plataforma digital dedicada a la oferta de alojamientos.

pertenecían a extranjeros con un 60%, pues 6 de cada 10 vecinos del centro de Mérida son extranjeros según el Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales UNAM (Cephcis UNAM). La migración extranjera era 0.35% hasta el 2010 según datos del INEGI, pero se espera el resultado del censo del 2020 para conocer la exactitud de su notoria incremento, pues los datos indican que la migración de extranjeros, por lo general es de clase media, se retiran a ciudades de México como San Miguel de Allende en Guanajuato, Ajijic y Puerto Vallarta en Jalisco, ya sea por temporadas, dependiendo el clima en su país de origen y/o por mejorar su estilo de vida y ahora entre estas opciones se integra Mérida en Yucatán a causa de las mejoras realizadas descritas.

Foto 3) Plano del barrio



Fuente: Cephcis. (2020). (Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales, UNAM).

De acuerdo con Cephcis , (2020) el mejoramiento de la Ciudad de Mérida, se debió primordialmente a un inversión de los gobiernos locales con impulso de política públicas por medio de instancias gubernamentales con proyectos desde el año 2007 como “Proyecto Yucatán, Segunda Residencia”, “Programa de Rescate de Fachadas del Ayuntamiento de Mérida para los inmuebles del Centro Histórico”, “Yucatán 50 y más, “Turismo para retirados internacionales” entre otros, donde fueron promovidos y publicados en periódicos internacionales como New York Times, citado en el Universal, 2016.

Mérida presenta ventajas sobre otras ciudades de México para la comunidad extranjera, entre ellas, desatacan la seguridad pública, clima, oferta cultural, infraestructura, menor costo de vida, inmuebles a precios accesibles, oportunidad de mejor calidad de vida y la conectividad de vuelos directos de Mérida o Cancún hacia Europa o Estados Unidos, donde la única barrera es el idioma, pero existen traductores, agencias o profesionistas preparados para ayudar al extranjero. Sweeny, & Gordon, (2017).

Los antiguos residentes de Centro Mérida comentaban que, con la gentrificación, se da el fenómeno de que, aunque sean vecinos de los extranjeros, no se relacionan con ellos como antes. Pero todo se ha cambiado a favor de la comodidad del extranjero y su permanencia un ejemplo es que los bares y establecimientos nocturnos cierran antes de las 10 pm, esto con la finalidad de no molestar a los extranjeros. Los extranjeros han armado sus propios clubs para concurrir, un ejemplo de ello es la Mérida English Library con más de 20 años con diversos eventos y tours en la temporada de frío, ya que por lo general en la temporada de calor regresan a su lugar origen.

Será interesante observar si el incesante desarrollo de la Ciudad de Mérida aleja por completo a los locales, continúa priorizando al extranjero o bien lograr una mezcla en donde ambos se beneficien. Se tienen muchas expectativas de crecimiento en la Ciudad de Mérida, pero este crecimiento realmente es el 7% anual en la parte inmobiliaria de plusvalía, por lo que no queda más que esperar.

2.4. Emprendedurismo ²

Es en los tiempos de crisis económica en un país cuando surgen los emprendedores, se desencadena en el ámbito económico, social y medio ambiental, específicamente el desempleo, que permite a los individuos transformarse en emprendedores por necesidad o para generar un ingreso.

² Emprendedurismo: Acción y efecto de emprender. Que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.

En referencia al punto anterior, varias teóricas indican que las mejores innovaciones se han iniciado en tiempo de crisis. (Fernández y Samsó, 2017).

Existen varios tipos de emprendimiento: El emprendimiento empresarial es la iniciativa para desarrollar un proyecto de negocio, junto con los riesgos que esto implica, con el fin de generar ganancias.

El emprendimiento cultural puede ser visto como el generador de empresas u organizaciones culturales con el objetivo de que no se pierda el significado, ni el valor simbólico de los productos y costumbres pertenecientes de un país.

El emprendimiento social busca satisfacer las necesidades de la sociedad en donde se desenvuelve. Como tal, el emprendimiento social atiende problemas de la comunidad, bien sea en lo social, económico, y cultural.

En referencia a este punto, surge una distinción entre el emprendimiento empresarial, ya que este último busca ganancias para el emprendedor, mientras que el emprendimiento social busca soluciones que mejoren la sociedad sin ningún lucro económico.

Debido a los grandes riesgos de lanzar una empresa, una parte significativa de estos negocios tienen que cerrar debido a falta de financiamiento, malas decisiones de negocio, crisis económica o una combinación de todas estas o por falta de demanda en el mercado, lo que hace necesario realizar un estudio de mercado previo al lanzamiento de cualquier negocio en opinión de los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2018) y Kotler y Amstrong, (2016).

Los emprendedores desempeñan un papel fundamental al ser considerados el mayor vehículo de desarrollo económico, social y cultural de una ciudad, región e incluso de una nación. Son capaces de transformar por completo sus industrias, son la mayor fuente de generación de empleos, son agentes de cambio, pues basta con tan sólo un caso de éxito para detonar el desarrollo de una comunidad

productiva de emprendedores, al transferir sus conocimientos, credibilidad y ganancias económicas en la siguiente generación de emprendedores. (Endeavor, 2020).

2.4.1. Entorno socioeconómico de Yucatán.

Yucatán reúne características únicas para convertirse en una comunidad de emprendimiento, su calidad de vida, talento e infraestructura son esenciales para detonar un ecosistema de emprendimiento que sea autosustentable, capaz de desarrollar, retener y atraer a emprendedores exitosos y que estos, a su vez, reinviertan sus conocimientos, ganancias económicas y credibilidad en la siguiente generación de emprendedores, generando así un efecto multiplicador en el estado.

Heredia en (2017), analizó las condiciones y ventajas competitivas que contribuyen al desarrollo de un prominente ecosistema de emprendimiento fuera de las grandes ciudades y capitales. Usualmente este tipo de comunidades generan conexiones estrechas entre todos los actores del ecosistema para coordinar los esfuerzos y desarrollar una estrategia en conjunto, crear una red de apoyo, y generar mecanismos de transferencia y de conocimiento a través de mentoría para inspirar y facilitar el acceso a talento para los emprendedores. Pese a las características únicas de Yucatán, existen retos para detonar el desarrollo de su comunidad emprendedora.

Para entender la situación actual en materia de calidad de vida, infraestructura, talento y cultura, resulta relevante entender el contexto local. La economía del Estado de Yucatán se desarrolló de manera cerrada y aislada del resto país por la falta de infraestructura carretera y ferroviaria, lo que le impedía comercializar sus productos en el interior de la República. Fue en 1960, cuando se conectó la red ferroviaria local con la del sur del país y en ese mismo año se abrió la carretera federal para poner un punto final a la separación entre la región y el resto de México. (Endeavor Intelligence, 2020).

En cuanto a la población total del Estado, se encuentra por debajo de la media nacional (3.9) con 2.2 millones de habitantes, esta cifra ha tenido un crecimiento del 13% en los últimos 10 años. La Población

Económicamente Activa (PEA) ha crecido en 14%, donde Mérida se mantiene predominante, acumulando al 43% de la población total, seguida (de lejos) por Kanasín, con un 5%, marcando aún más esta concentración. Mérida, como capital y como centro de la economía, destaca por su cercanía a uno de los puertos más importantes del Golfo de México, Puerto Progreso, que concentró el 87% de las exportaciones totales en el Estado en 2018; el tipo de carga en mayor medida es de petróleo y sus derivados. En 2019 hubo un incremento del 6.4% en la cantidad de pasajeros que arriban al puerto y existe un plan de modernización de éste, para incluir una grúa portica móvil que llegaría a incrementar la productividad hasta en un 30%.

La Ciudad de Mérida se posiciona en el tercer lugar del ranking de las ciudades más habitables del país, mismo que contempla aspectos como la calidad de vida, la cohesión social, el índice de satisfacción de los servicios municipales y el índice de evaluación de alcaldes. Esto reafirma que el Estado cumple con las características necesarias para detonar un ecosistema de emprendimiento.

Algunos desafíos que enfrenta la región están focalizados en materia de energía eléctrica, el manejo adecuado de los recursos naturales y la creación de empleos. En materia de empleos, Yucatán no ha podido superar su meta de generación de empleo formal desde 2012, en 2019 llegó únicamente al 43%.

La tendencia en la generación de empleo es el reflejo de las décadas pasadas, pues el trabajo en Yucatán tenía mayor peso en industrias manufactureras debido principalmente al auge de la actividad agroindustrial, que fue una de las actividades con mayor concentración del PIB en ese año. (Alonzo, 2007). La actividad económica se centra en Comercio (39%), Manufactura (11%), Energía, Infraestructura y Recursos (9%), Alimentos y Bebidas (9%) y Servicios para empresas (8%), (Endeavor Intelligence, 2020).

Cuando se compara el dinamismo de Yucatán contra el dinamismo nacional y de la región, se encuentra en niveles semejantes, con valores de 66%, 67% y 68%, respectivamente, para las industrias que más

agregan valor, lo que refleja que la creación de empresas mantiene un ritmo constante al dinamismo del país.

Aquellas empresas que tienen menos de 10 años desde su creación son las que representan la actividad de emprendimiento actual y son un reflejo del panorama de innovación y dinamismo de la región, por lo que a este grupo si se encuentran diferencias en los sectores y en las características de las empresas.

Yucatán se ubicó en 2018 como el cuarto Estado con mayor aportación al PIB de la región y el 22 a nivel nacional. En cuanto a Inversión Extranjera Directa (IED), ocupa el cuarto lugar de la región y el 29 a nivel nacional; tan sólo en los primeros 9 meses del año 2019 alcanzó la cifra histórica de 130 millones de dólares, lo que representa un incremento del 81% en comparación al año completo anterior.

Las características únicas de Yucatán han logrado que algunos emprendedores puedan encontrar las bases y fundamentos para establecer emprendimientos digitales, como el talento y la infraestructura que se tiene en el Parque Científico Tecnológico de Yucatán.

2.4.2. Estatus actual de los emprendimientos

Entre los aspectos más importantes se encuentra la seguridad del Estado; es por ello por lo que diferentes organismos de apoyo al emprendimiento han aprovechado esta ventaja competitiva para detonar el emprendimiento. Un caso particular es el Parque Tecnológico y de Innovación *tecniA* que forma parte del programa de la Universidad Anáhuac Mayab y que tiene el objetivo de consolidarse como uno de los agentes principales en el ecosistema emprendedor en la generación de conocimiento e innovación.

Entre los factores que propician el desarrollo del ecosistema de emprendimiento destaca la participación de todos los jugadores, lo que genera las condiciones necesarias para que surjan más emprendimientos y se dé un cambio social y cultural, generado por el aumento de la riqueza y empleos de calidad. (Tapscott y Williams, 2007).

En la región opera al menos ocho organizaciones de apoyo como incubadoras, aceleradoras, fondos de capital, universidades, espacios de *coworking*, entre otros. La mayoría de estas organizaciones enfoca sus esfuerzos en emprendimientos que tienen entre dos y cuatro años de creación, brindándoles especialmente apoyo de infraestructura y asesorías o mentorías.

2.4.3. Obstáculos para el emprendimiento

Los emprendedores, organizaciones de apoyo y corporativos consideran que el acceso a financiamiento a través de deuda o capital es el principal obstáculo que existe en la región, seguido de las barreras fiscales, la disponibilidad de talento técnico y corrupción.

Otro reto que enfrentan los emprendedores en la escalabilidad de sus negocios recientemente ha surgido organizaciones de apoyo que, junto con otros organismos, buscan unir esfuerzos para atender sus necesidades y lograr una disrupción en el ecosistema.

Samsó (2019), identificó que los emprendedores a pesar de tener las habilidades técnicas para crear modelos de negocio innovadores no cuentan con los conocimientos o la experiencia necesaria para desarrollar estas ideas al no tener un modelo base.

La cantidad de competidores existentes en un sector de negocio, tener un líder en el mercado, así como el posicionamiento de marca de los competidores actuales, es una barrera para emprender en un nuevo negocio, teniendo que contar con una estrategia de entrada para lograr una nueva posición en el mercado.

2.4.4. Acciones contra Pandemia y planes a futuro

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que operó entre 2013 y 2018 en la región en conjunto con el gobierno de Yucatán, están en búsqueda de nuevas iniciativas para apoyar al emprendimiento, fomentados por la crisis económica derivada de la emergencia sanitaria por Covid-19

que se vive actualmente a nivel mundial. La iniciativa aprobada por unanimidad establece una nueva Ley Estatal de Emprendedores que busca generar, entre otras medidas:

- Apoyos e incentivos fiscales
- La creación de políticas públicas
- Una cátedra transversal del emprendimiento
- Investigaciones científicas que permitan identificar la innovación
- La obligación de incluir en el Presupuesto de Egresos un porcentaje exclusivo para apoyo a los emprendedores

México ha presentado desde el inicio de la nueva Administración Federal en 2018, un entorno de incertidumbre. El rápido cambio del panorama normativo se ha convertido en un reto para los emprendedores que han logrado escalar en los últimos años y aunque históricamente las grandes empresas mexicanas han visto sus intereses representados en la legislación, las voces de los emprendedores no se escuchan de la misma manera.

Existe un gran número de empresas pequeñas y medianas que debido al confinamiento han acelerado sus procesos de digitalización, buscando la integración de tecnología en sus operaciones, replanteando su relación con clientes y proveedores. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, internet, realidad virtual y aumentada, *e-commerce*, entre otras, tienen el potencial de volver más eficientes los procesos en las industrias, por lo que surgirán nuevas oportunidades para el emprendimiento, sobre todo en la economía digital, apoyados por la nueva Ley de Emprendimiento que busca el fomento de la innovación.

3. Marco Teórico

3.1 Evaluación de Proyecto

El objetivo de este Estudio de Caso es utilizar un análisis financiero y operativo para la definición del mejor proyecto inmobiliario en Mérida, Yucatán, tomando en cuenta la administración de los costos, beneficios y riesgos de cada opción de construcción. El proyecto de inversión fue una aplicación de recursos a inversiones fijas que generan ingresos por varios años, con una erogación de insumos materiales, humanos y técnicos que se lleva a cabo en el presente y cuyo objetivo es obtener un rendimiento en un plazo razonable. La elección del proyecto de construcción se hizo bajo el modelo de selección de factores financieros, como el valor presente neto, periodo de recuperación y tasa interna de retorno. Seleccionar una alternativa implicó satisfacer enfoques técnicos y económicos para conseguir los mejores resultados del proyecto en su totalidad. El resultado que se obtuvo después de analizar una alternativa de inversión no solamente depende del criterio empleado, sino también de la información de los flujos que constituyen una de las principales bases para el desarrollo de la evaluación.

3.2 Proyección Financiera

El objetivo del análisis financiero es contar con elementos de juicio suficientes para evaluar un proyecto de inversión y tomar decisiones acerca de su puesta en marcha, haciendo uso de la simplificación y examinación de datos para analizarlos e interpretarlos. El proyecto, así como el conjunto de ideas, datos, cálculos, diseños, gráficos y documentos explicativos fueron integrados en parámetros de cómo debe ser, cómo debe realizarse, cuánto debe costar y los beneficios que habrán de obtenerse de determinada obra o tarea en un periodo de tiempo, los cuales son sometidos a análisis y evaluaciones financieras para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo con base a su creación de valor y la maximización de riqueza para sus accionistas.

3.3 Análisis Económico Financiero Conceptos.

De acuerdo con Ross et al, 2018, se define a los ingresos como incrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del ejercicio en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la empresa.

Los costos, son aquellos que se pueden asociar directamente como lo necesario para dar el servicio en el inmueble. En la construcción son mano de obra, materiales y equipo (costo directo) y los costos realizados comúnmente por concepto de administración de obra (indirectos) serán considerados en la inversión. Los gastos fueron los desembolsos en los que se incurrió para manejar el negocio durante el periodo de tiempo del proyecto, son los relacionados con la administración central, renta de oficinas, teléfono, mensajería, luz, sueldos, etc.

Los inversionistas realizaron asignaciones de capital, esperando recibir una cantidad mayor a la erogación realizada, es decir, esperan obtener utilidades. (Baca-Urbina 2016), se refiere a la utilidad como el indicador fundamental para analizar el comportamiento de una organización. Flores (2017), define a la utilidad como el resultado de la productividad de la inversión del capital.

Además de tener una utilidad se determinó un costo de capital que es la tasa de rendimiento que desean recibir los inversionistas con motivo de sus aportaciones, de tal forma que el valor de mercado de sus acciones aumente (Sapag; Sapag y Sapag,2014).

La inversión, es el recurso necesario para realizar el proyecto, cuando se determinó el monto de la inversión, se identificaron todos los recursos que se utilizarían, y se establecieron las cantidades y en función de dicha información se realizó la cuantificación monetaria.

El financiamiento del proyecto consistió en las fuentes de financiamiento a utilizar y conseguir los recursos que permitieron costearlo. Las fuentes fueron internas y externas. Las fuentes internas

correspondieron al uso de recursos propios autogenerados por los inversionistas, las fuentes externas correspondieron al uso de recursos de terceros, es decir un préstamo bancario y crédito con proveedores.

El Capital de Trabajo es la inversión adicional líquida que se aportó para que el proyecto se ponga en marcha, diferente a la inversión en activos fijos, esto para financiar la primera fase del proyecto antes de recibir ingresos; para la comprar materiales, pagar mano de obra directa y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios. Consiste en aquellos recursos que se invierten en el proyecto a su inicio o bien al aumentar la producción, y que permanecen “circulando” dentro del proyecto (Morales y Morales, 2018).

El Estado de Resultados concentra los resultados de las operaciones del periodo. Mediante su análisis se pudo conocer el monto y las causas de las ganancias, o en su caso de las pérdidas, para así planear las operaciones futuras de manera que produzcan mayores utilidades o que por lo menos se eliminen las pérdidas y después se obtengan utilidades (Narváez,2019).

El Punto de Equilibrio presentó los efectos que producen sobre las utilidades del proyecto las variaciones en los costos de operación, al aumentar o disminuir la producción como consecuencias de variaciones en sus ventas. Este análisis se basa en el costo marginal y clasifica los costos en fijos y variables. (Faga,2006).

El objeto de determinar el punto de equilibrio en ventas consiste en determinar el volumen mínimo de ventas que debe tener la empresa para que no gane ni pierda operacionalmente, es decir, aquel punto en el que las ventas son iguales a los costos y gastos de operación, y como consecuencia la utilidad de operación es igual a cero.

3.4 Indicadores Financieros - Conceptos.

La tasa de rendimiento mínima fijada para el proyecto se determinó con base a los créditos del mercado de dinero y capitales. Cada inversionista tenía varias opciones para invertir sus recursos financieros y en cada ocasión que se decidió por una alternativa en especial se pierde la opción de las restantes, dejando escapar en consecuencia el posible beneficio de dichas opciones, esto se conoce como el “Costo de Oportunidad”.

La evaluación de proyectos comprende en base a ciertos indicadores, VPN, PR, TIR, IR donde el primero de ellos Valor Presente Neto (VPN) es la sumatoria del Valor Presente estos son los flujos de efectivo netos y la inversión requerida, descontados por una tasa determinada al momento de efectuar el desembolso de la inversión inicial, valuada también a ese momento. (Angulo,2016), el Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa, ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor, depende de las siguientes variables: la inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto. En opinión de Larson y Gray (2017), el VPN es el valor que tendría hoy un flujo de efectivo futuro o una serie de flujos de efectivo.

El periodo de recuperación (PR) es el tiempo requerido para que un flujo producido por una inversión iguale al desembolso inicialmente requerido, es decir los años, meses y días que habrán de transcurrir para que la erogación realizada se reembolse.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento, aplicada sobre los flujos de efectivo esperados donde este genera un valor actual de los mismos exactamente igual que el valor actual de la inversión considerada para obtenerlos. Al compararla con el costo de capital promedio ponderado, se puede apreciar la calidad de la inversión. Para aceptar la inversión la TIR debe ser mayor a la tasa de retorno requerida. (Núñez, 2009).

Buenaventura, (2019) señala que el índice de rentabilidad (IR) es la proporción entre la sumaria de los valores presentes (de los flujos futuros) entre la inversión inicial. Una inversión es aceptable cuando el índice de rentabilidad es mayor que la unidad.

3.5 Costo de Capital

Es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento, es decir el costo de oportunidad para una alternativa de inversión. Con un rendimiento que se espera obtener sobre la inversión que ha realizado con el objetivo de mantener, de forma inalterable, su valor en el mercado financiero.

También se conoce al concepto de costo de capital, como Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) donde para poder calcular la misma es importante que se tengan en cuenta dos factores fundamentales como son el valor de lo que es la propia inflación y el premio al riesgo por la correspondiente inversión.

La determinación del costo de capital implicó la necesidad de estimar el riesgo de la inversión, analizando los componentes que conformarán el capital, como es el contraer deuda. Existen distintas formas de calcular el costo de capital, que dependen de las variables a ser utilizadas en el análisis. El costo de capital supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos al proyecto, es decir, el pago que obtendrán los accionistas y los acreedores. En el caso de los accionistas, recibirán

dividendos por acción, mientras que los acreedores se beneficiarán con intereses por el monto desembolsado.

La evaluación del costo de capital da el precio que la empresa paga por utilizar el capital. Dicho costo se mide como una tasa: existe una tasa para el costo de deuda y otra para el costo del capital propio; ambos recursos forman el costo de capital. (Ross, et al 2018).

4. Evaluación del Proyecto

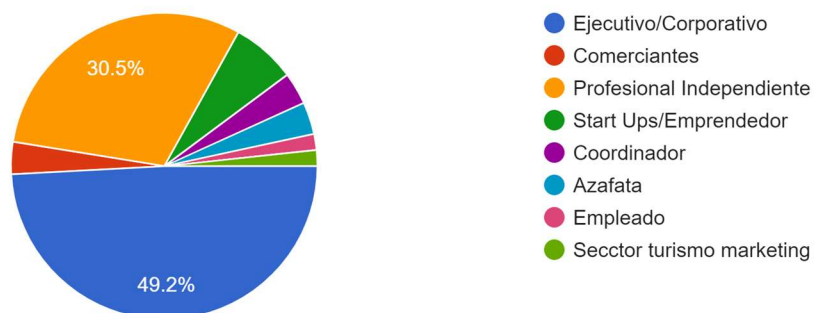
4.1 Estudio de Mercado

Se realizó una encuesta vía online, derivado de la Crisis Sanitaria COVID-19 que se vive al momento de este análisis, enviándola a 100 corporativos, profesionales independientes y emprendedores de la Ciudad de Mérida e interesados en invertir en ella, obteniendo una respuesta de 59 del total de ellos durante el periodo de dos semanas en el mes de octubre de 2020, con el objetivo de conocer los hábitos y preferencias del consumidor de servicios de oficinas y sus expectativas en cuanto a espacio, tipo de servicio y precio, además de la aceptación del concepto de negocio.

Los resultados obtenidos fueron: 49.2% son corporativos, 30.5% profesionales independientes, 6.7% emprendedores y otros. Los requerimientos de estos son, 64.4% requiere un espacio privado, 23.7% un espacio abierto y un 11.9% trabajar en *coworking*. Los espacios en un 27.1% para una persona, 23.7% para dos personas, 33.9% para más de dos personas y un 15.3% para renta de sala de juntas. Se presentan los resultados de las encuestas en las siguientes gráficas.

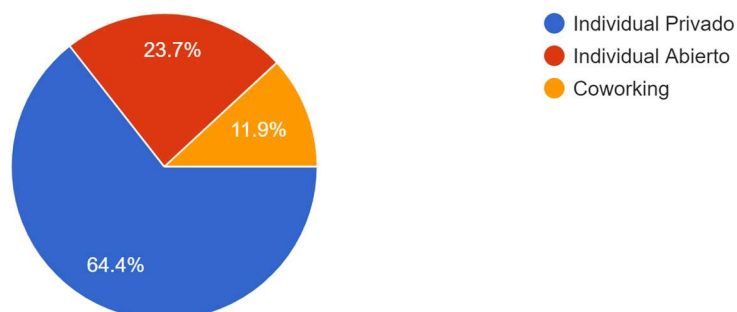
1. Datos generales de ocupación:

59 respuestas



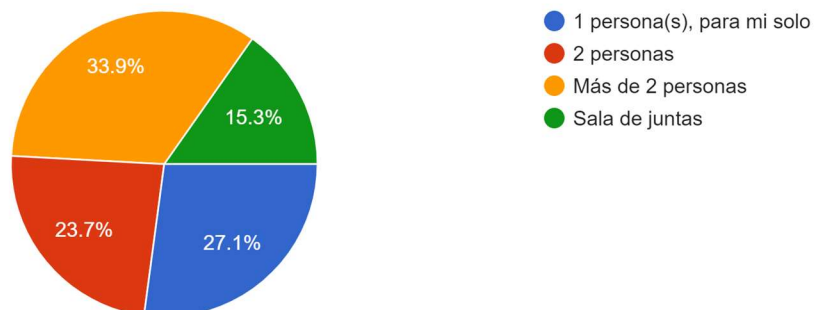
2. Requerimientos de un espacio físico de trabajo:

59 respuestas



3. Requiere un espacio para:

59 respuestas

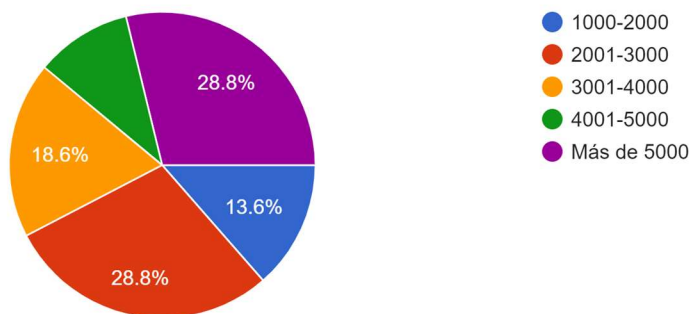


El presupuesto mensual que tienen asignado para pagar el servicio de renta de oficinas mensual es:

13.6%	\$1,000 a \$ 2,000
28.8%	\$2,001 a \$3,000
18.6%	\$3,001 a \$4,000
10.2%	\$4,001 a \$5,000
28.8%	más de \$5,000

4. Importe mensual presupuestado para pagar MXN

59 respuestas

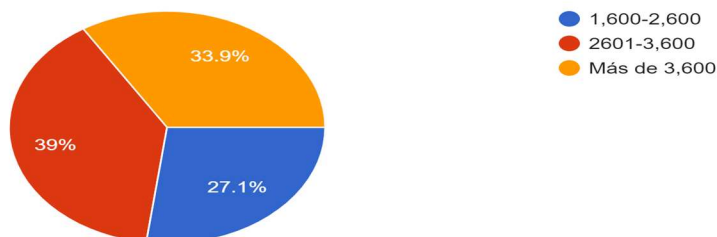


Las desventajas manifestadas en los servicios contratados actualmente, es la falta de agua y drenaje, viejas instalaciones y no estar suficientemente ventiladas. Las preguntas 5, 6 y 7 son preguntas abiertas:

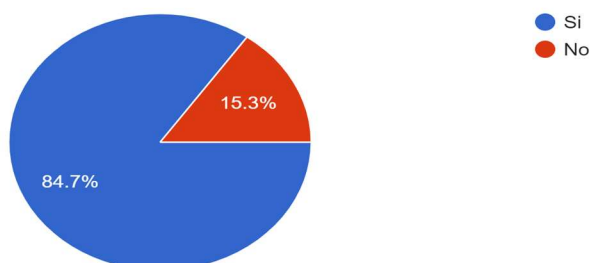
Se pregunto sobre la aceptación del concepto de las nuevas Oficinas de 9mts² con todos los servicios, donde el 84.7% resolvió que sí estaría dispuesto a rentarlos y un 15.3% no lo estaría. Los precios dispuestos a pagar por el nuevo concepto son, 27.1% de \$1,600 a \$2,600, 39.0% \$2,601 a \$3,000, 33.9% más de \$3,600.

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una oficina individual equipada, con recepción, sala de juntas, Internet, servicio de limpieza, baños, área...tilizarla como domicilio fiscal? MXN Mensualmente.

59 respuestas



9. Si tuviera la oportunidad de contar con nuevas oficinas de 9 metros cuadrados, amuebladas para 1 persona y con áreas comunes en el centro de Mérida, ¿Estaría dispuesto a rentarla para trabajar?
59 respuestas



Los principales factores de decisión señalados por los usuarios del servicio de renta de oficinas son, en primer lugar, la ubicación con un 76.2%, segundo lugar que incluya todos los servicios en el precio como agua, luz, internet, agua para café, horas de sala de juntas, áreas comunes con un 67.7% y tercer lugar la seguridad.

El proyecto consiste en arrendar oficinas individuales o dobles con todos los servicios incluidos en la mensualidad con la finalidad de evitar cargas extras en los clientes, como corriente eléctrica, agua y café soluble, internet, servicio de limpieza, cámaras de seguridad, amueblado, para lo cual se pretende construir oficinas, espacios abiertos, en un terreno de 600 metros cuadrados con 1 nivel y un amplio jardín, lo que determina una obra de 400 metros² de construcción, la inversión inicial para el proyecto es de \$1,200,000 MXN para la obra civil, \$670,500 MXN de mobiliario y con un avalúo del terreno de \$1,500,000 MXN.

El método de fijación de precios de los servicios se realizó por medio de un análisis de la competencia y los clientes elaborado en la zona. Se tomó en cuenta el tiempo en que se espera recuperar la inversión – estudio de factibilidad–, los impuestos y la plusvalía. Con estos datos se obtiene un promedio que permite establecer para cada producto un precio accesible y dentro de la media en la zona.

4.2 Análisis FODA

Cuadro 1. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>-Excelente ubicación cerca de vías rápidas, en el centro de la ciudad y diversos puntos de interés en Mérida.</p> <p>-Conocimiento del sector inmobiliario.</p> <p>-Trato personalizado a clientes, no se va a trabajar con empresas inmobiliarias.</p> <p>-Capacidad operativa para cumplir con las expectativas de los clientes en los servicios ofrecidos.</p>	<p>-Existe demanda insatisfecha de oficinas nuevas y funcionales.</p> <p>-Crecimiento económico constante en la zona.</p> <p>-Rotación constante de expatriados en empresas situadas en la zona.</p> <p>-Migración poblacional resultado de la seguridad que se vive en Mérida.</p> <p>-Precios del mercado en crecimiento producto de la demanda de oficinas.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>-Inexistente posicionamiento de marca.</p> <p>-No sabemos si el mercado presente cambios durante la construcción del proyecto.</p> <p>-Al ofrecer servicios incluidos dentro del costo total de la renta estamos sujetos a los precios que manejen los proveedores del servicio, lo cual podría representar ingresos variables.</p> <p>-Rentas Bajas en toda la península en promedio de 2,000 – 4,000 MXN por un local.</p>	<p>-Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</p> <p>-Precios a la baja de los competidores.</p> <p>-Competencia con empresas que tienen más de 10 años de haber iniciado operaciones.</p> <p>-Desgaste del inmueble por la humedad</p> <p>-Alto costos de electricidad por el aire acondicionado.</p> <p>-Huracanes y Tormentas Tropicales.</p>

Fuente: elaboración propia

4.3 Evaluación Financiera

Se analizo el proyecto para evaluar la probabilidad de instalar oficinas *coworking* desarrollando espacios de trabajo para empresas principalmente de tecnología, junto a programas de innovación de

corporativos en el Centro de Mérida, para ello se realizó una evaluación financiera con los siguientes resultados:

- Inversión Inicial, Flujos Esperados, Tasa Interna de Retorno, Valor Presente, Rentabilidad y Periodo de Recuperación.

Se ofrecieron 3 tipos de paquetes a los clientes en el *Coworking*:

Oficinas Privados: 2,500 MXN Mensual por persona

- Espacio con acceso a amenidades.
- Privacidad con espacios compartido.
- Enfocado a pequeños grupos de trabajo.
- Acceso a salas de juntas ilimitado.

Coworking/Individual: 2,000 MXN Mensual por persona

- Espacios comunitarios.
- Flexibilidad en ubicaciones de trabajo.
- Acceso a salas de juntas (8 Horas al mes).
- Enfocado en individuos.

Corporativo: 1,600 MXN Mensuales por Persona

- Empresas que ocupan espacios completos.
- Empresas en crecimiento que no quieren comprometerse a una oficina.
- Rentas a largo plazo si es necesario.
- Acceso a salas de juntas (6 Horas al mes).

Extras:

- Cajón de Estacionamiento por 300 MXN mensuales.
- Renta de Sala de Juntas por 150 MXN la hora dependiendo disponibilidad.
- Oficinas Privadas de 18 Metros por 4,000 MXN Mensual.

Las diferentes opciones reúnen las mejores características de los modelos tradicionales de oficinas y espacios compartidos. Ofrecemos una flexibilidad de espacios a nuestros usuarios para que fuera más atractivo para atraer clientes potenciales.

Donde se ofrece todo en una sola factura: recepción, sala de junta, terraza, cocina equipada, café y té de cortesía, *pet friendly*, aire acondicionado, mobiliario e iluminación led, cerraduras eléctricas, internet de calidad, opción de estacionamiento y vigilancia. Esto con la posibilidad de atraer los mejores *startups*, grandes corporativos que lleve a la innovación y disrupción.

Cuadro 2.

Oferta de servicio

Experiencia Co-Working	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción -Sala de Juntas -Terrazas -Cocina Equipada -Café, agua y té de cortesía -Pet Friendly* *Dependiendo del tamaño de la mascota
Oficina	<ul style="list-style-type: none"> -Aire Acondicionado -Mobiliario e iluminación led -Cerraduras eléctricas -Internet de alta velocidad
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> -Vigilancia -Estacionamiento* *<i>Dependiendo de la disponibilidad</i> -Recepción de Paquetería y Correspondencia

Fuente: elaboración propia.

Las oficinas están rodeadas de galerías de arte, restaurantes y bares en el centro de la Ciudad de Mérida, con un acceso de lunes a viernes de 8:00-18 horas por COVID-19, circuito cerrados los 365 días del año, seguridad y limpieza, mantenimiento del espacio y los accesos a los espacios antes mencionados. Se pretende desarrollar espacios que garantizarán la continuidad de negocio de las empresas. El predio de 600 metros contará con una construcción de 400 metros en una sola planta,

dejando 200 metros para jardín, donde se realizarán 2 salas de juntas de 19 metros, una recepción de 20 metros, una terraza/cafetería de 20 metros y 10 metros para pasillos y vestíbulos, dando un total 88 metros del área de amenidades. En la parte de sanitarios 40 metros y 20 metros para área de servicios, esto dando un total de 148 metros de áreas comunes en las oficinas. Para la parte de oficinas se destinarán 252 metros de oficinas divididas en 36 metros para dos oficinas privadas de 18 metros cada una, 12 oficinas privadas de 9 metros cada una y 12 oficinas tipo *coworking* de 9 metros cada una.

Tabla 1

Datos Obra Civil:

600 Mts	Terreno
400 Mts	Construcción
3,000 Mts	Costo Metro de Construcción de Oficinas
1,200,000 Mts	Costo Construcción Total
9 Mts	Cada Oficina
28 No.	Espacios Disponibles
252 Mts	Oficinas
148 Mts	Areas Comunes
88 Mts	Amenidades
19 Mts	Sala de Juntas 1
19 Mts	Sala de Juntas 2
20 Mts	Recepción
20 Mts	Terraza/Cafetería
10 Mts	Pasillos/Vestibulos
40 Mts	Sanitarios
6 No.	Baños
6 No.	Lavabos
4 No.	Urinarios
20 Mts	Área de Servicios

Fuente: elaboración propia.

La inversión del proyecto será de 1,830,500 MXN siendo 1.2 millones MXN destinado a la obra y 630,500 MXN al mobiliario, esto con un costo promedio de 3,000 MXN por metro cuadrado. Más considerando el valor del terreno por 1 millón MXN esto por un avalúo de la propiedad de hace 3 años, esto nos da un total de 2,830,500 MXN de inversión total del proyecto.

Tabla 2

Datos de mobiliario

Mobiliario	Costo Unitario	No.	Total
Mesa Larga	7,500	20	150,000
Sillas Ofna Individuales	2,000	8	16,000
Monitores	2000	15	30,000
Aire Acondicionado	90,000	2	180,000
TV Salas de Junta	4,000	5	20,000
Cafeteras	2,000	3	6,000
Impresora	10,000	3	30,000
Sillas Sala de Juntas	2,000	15	30,000
Recepción	12,000	1	12,000
Sillas de la Terraza	500	20	10,000
Mesa Terraza	2000	5	10,000
Vajilla	5000	1	5,000
Filtro de Agua	2,500	3	7,500
Refrigerador	6,000	2	12,000
Microondas	1,000	2	2,000
Computadora Recepcionista	5,000	1	5,000
Sala de Estar	7,500	2	15,000

Mobiliario	Costo Unitario	No.	Total
Instalación Red	1,667	30	50,000
Cámaras e Instalación	2,000	20	40,000

Fuente: elaboración propia.

4.3.1 Escenarios

Se realizaron tres escenarios para el proyecto de inversión, uno optimista con una ocupación del 80% de las oficinas, otro base al 70% y por último uno pesimista al 59% de ocupación. La tasa de impuestos será del 30% para los tres escenarios, al igual que la depreciación del edificio del 5% y del mobiliario del 10%, donde la tasa a evaluar el proyecto será de 8%. La Tasa Requerida Esperada Mínima de ahora en adelante TREMA, se obtuvo de los CETES a 364 días del 4.35% y de la inflación de 3.02%, más un Premio al Riesgo del 0.63% para así obtener el 8% a evaluar el proyecto.

4.3.2. Escenario Optimista

En el Escenario optimista o positivo con un 80% de ocupación se obtiene una utilidad de 54,720 MXN mensuales, con gastos operativos estimados en 27,300 MXN mensuales, donde se tiene el siguiente desglose:

Tabla 3

Proyección Ingresos Escenario Optimista

No.	Tipo	Ingresos		Periodicidad	Ocupación	Total
		Mensual	Renta			
2	Salas de Juntas	300	9,600	Mensual	80%	7,680
8	Corporativo	1600	12,800	Mensual	80%	10,240
8	Individual	2000	16,000	Mensual	80%	12,800
8	Privado Individual	2500	20,000	Mensual	80%	16,000
2	Privada Doble	4,000	8,000	Mensual	80%	6,400
10	Estacionamiento	200	2,000	Mensual	80%	1,600
			68,400			54,720

Fuente: elaboración propia.

De las salas de juntas se espera obtener 300 MXN diarios por 20 días hábiles del mes, esto se considera un extra en caso de que los usuarios terminen sus horas al uso de salas de junta o para usuarios externos. De igual forma se tiene previsto tener acuerdos con Corporativos por lo que el 30% de la oficina sea para ellos y con un precio preferencial de 1,600 MXN mensuales obtenido en el Estudio de Mercado, otro 30% de Individual/*Coworking* en 2,000 MXN mensuales y el restante 40% para oficinas privadas individuales a 2,500 y 4,000 MXN la privada doble.

Los gastos operativos se darán de acuerdo con el porcentaje de ocupación de las oficinas, donde de un total de 26 oficinas disponibles únicamente se encuentran ocupadas 21 oficinas correspondiente al 80%. Los gastos es un estimado y con una a locación de costo unitario por oficina con los siguientes datos, donde nuestro costo más fuerte es el personal tanto de seguridad, como operativo y general, al igual que la luz por el tema de aire acondicionado en los fuertes meses de calor.

Tabla 4

Gastos Operativos Escenario Optimista

Oficinas Total	26	\$	
Oficinas Ocupadas	21	27,300	
Gastos Operativos	Costo Unitario	Total	%
Luz	200	4,160	15%
Agua	50	1,040	4%
Limpieza	100	2,080	8%
Internet/Cable/Télefono	100	2,080	8%
Personal Seguridad	400	8,320	30%
Recepcionista	200	4,160	15%
Mantenimiento General	200	4,160	15%
Filtro de Agua	300	300	1%
Café, Té y Azúcar	1,000	1,000	4%

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos mensuales de 54,720 MXN con una ocupación del 80% mensual se espera obtener Ventas por 656,640 MXN el 1er año y un aumento del 3.02% por la inflación, con gastos operativos mensuales promedio de 27,300 MXN mensuales dando un total 327,600 MXN anual y un aumento por año igual por la inflación de 3.02%. La depreciación del mobiliario será 63,050 MXN el primer año y este aumentará en cada 3 años por renovación del 20% del mobiliario. La depreciación del edificio se mantendrá en 60 mil MXN por toda la vida del proyecto, esto por 10 años y se espera una recuperación de valor de rescate de 600 mil MXN por el edificio en el último año del proyecto.

Tabla 5

Proyecto Estimado Escenario Optimista

Años	0	1	2
Ingresos estimados		656,640	676,471
Costos y Gastos Operativos		-327,600	-337,494
Dep. Mobiliario		-63,050	-63,050
Dep. Edificio		-60,000	-60,000
Utilidad antes de Impuestos		205,990	215,927
Impuestos		-61,797	-64,778
Utilidad después de Impuestos		144,193	151,149
Capital de Trabajo			
Dep. Mobiliario		63,050	63,050
Dep. Construcción		60,000	60,000
Inversión Mobiliario	- 630,500.00		
Inversión del Edificio	- 1,200,000.00		
Inversión del Terreno	- 1,000,000.00		
Valor Terreno			
Valor de Rescate Mobiliario			
Valor de Rescate Edificio			
Menos Efecto Fiscal VR			
Flujos de Efectivo	- 2,830,500.00	267,243.00	274,198.91
Tasa Interna de Retorno	8.89%		
Valor Presente	- 2,830,500.00	247,447	235,081
Valor Presente Neto	164,706.00		
Rentabilidad	1.06	<1	
Saldo	- 2,830,500.00	-2,583,053	-2,347,971
Periodo de Recuperación	10.87	años	

Fuente: elaboración propia.

Se espera obtener un aumento del 7% anual del predio en 10 años, esto de acuerdo con la Sociedad Hipotecaria Federal. Actualmente el predio está valuando en 1,000,000 MXN por 600 metros, esto nos da 1,666 MXN por metro cuadrado sin construcción. El valor que se espera del obtener por el terreno en 10 años es de 1,967,151 MXN es decir 3,278 MXN por metro cuadrado sin construcción, esto es casi un incremento del doble de su valor. La construcción en el terreno tiene 20 años y sin mantenimiento, por lo que no se considera en el valúo por su deterioro.

Tabla 6

Proyecto Estimado Escenario Optimista Completo

Años	0	1	9	10
Ingresos estimados		656,640	833,105	858,265
Costos y Gastos Operativos		-327,600	-415,639	-428,191
Dep. Mobiliario		-63,050	-88,270	-88,270
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000
Utilidad antes de Impuestos		205,990	269,196	281,803
Impuestos		-61,797	-80,759	-84,541
Utilidad después de Impuestos		144,193	188,437	197,262
Capital de Trabajo				
Dep. Mobiliario		63,050	88,270	88,270
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000
Inversión Mobiliario	- 630,500.00			
Inversión del Edificio	- 1,200,000.00			
Inversión del Terreno	- 1,000,000.00			
Valor Terreno				1,967,151
Valor de Rescate Mobiliario				126,100
Valor de Rescate Edificio				600,000
Menos Efecto Fiscal VR				-217,830
Flujos de Efectivo	- 2,830,500.00	267,243.00	336,707.17	2,820,953.75
Tasa Interna de Retorno	8.89%			
Valor Presente	- 2,830,500.00	247,447	168,437	1,306,647
Valor Presente Neto	164,706.00			
Rentabilidad	1.06	<1		
Saldo	- 2,830,500.00	-2,583,053	-1,141,941	164,706
Periodo de Recuperación	10.87	años		

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos estimados		656,640	676,471	696,900	717,946	739,628	761,965	784,976	808,683	833,105	858,265
Costos y Gastos Operativos		-327,600	-337,494	-347,686	-358,186	-369,003	-380,147	-391,627	-403,455	-415,639	-428,191
Dep. Mobiliario		-63,050	-63,050	-63,050	-75,660	-75,660	-75,660	-75,660	-88,270	-88,270	-88,270
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Utilidad antes de Impuestos		205,990	215,927	226,164	224,100	234,965	246,158	257,689	256,958	269,196	281,803
Impuestos		-61,797	-64,778	-67,849	-67,230	-70,490	-73,847	-77,307	-77,087	-80,759	-84,541
Utilidad después de Impuestos		144,193	151,149	158,315	156,870	164,476	172,311	180,382	179,871	188,437	197,262
Capital de Trabajo											
Dep. Mobiliario		63,050	63,050	63,050	75,660	75,660	75,660	75,660	88,270	88,270	88,270
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Inversión Mobiliario	- 630,500.00				- 126,100.00				- 126,100.00		
Inversión del Edificio	- 1,200,000.00										
Inversión del Terreno	- 1,000,000.00										
Valor Terreno											1,967,151
Valor de Rescate Mobiliario											126,100
Valor de Rescate Edificio											600,000
Menos Efecto Fiscal VR											-217,830
Flujos de Efectivo	- 2,830,500.00	267,243.00	274,198.91	281,364.88	166,430.27	300,135.60	307,970.62	316,042.25	202,040.65	336,707.17	2,820,953.75
Tasa Interna de Retorno	8.89%										
Valor Presente	- 2,830,500.00	247,447	235,081	223,357	122,331	204,267	194,074	184,408	109,156	168,437	1,306,647
Valor Presente Neto	164,706.00										
Rentabilidad	1.06	<1									
Saldo	- 2,830,500.00	-2,583,053	-2,347,971	-2,124,615	-2,002,284	-1,798,016	-1,603,943	-1,419,535	-1,310,379	-1,141,941	164,706
Periodo de Recuperación	10.87	años									

Fuente: elaboración propia.

La tasa interna de retorno del proyecto es del 8.89%, por lo que a los inversionistas se les ofrece una TREMA del 8%, ya que algo mejor a ello no sería rentable. El Valor Presente Neto de ahora en adelante VPN, es de 164,706 MXN evaluado a una tasa del 8%, esto quiere decir si el proyecto se hiciera hoy eso

es lo que obtendría de ganancia. La rentabilidad del 1.06 esto quiero decir si es mayor a 1 es negocio, si no se rechaza. Por último, el periodo de recuperación es de casi 11 años, donde regularmente los proyectos de inversión de este tipo son a 20 años.

4.3.3. Escenario Normal

En el Escenario normal con un 70% de ocupación se obtiene una utilidad de 47,040 MXN Mensuales, con gastos operativos estimados en 24,050 MXN Mensuales los cuales corresponden a un 51% de los ingresos, donde se tiene el siguiente desglose.

Tabla 7

Proyección Ingresos Escenario Normal

No.	Tipo	Ingresos		Periodicidad	Ocupación	Total
		Mensual	Renta			
2	Salas de Juntas	300	8,400	Mensual	70%	5,880
8	Corporativo	1600	12,800	Mensual	70%	8,960
8	Individual	2000	16,000	Mensual	70%	11,200
8	Privado Individual	2500	20,000	Mensual	70%	14,000
2	Privada Doble	4,000	8,000	Mensual	70%	5,600
10	Estacionamiento	200	2,000	Mensual	70%	1,400
			67,200			47,040

Fuente: elaboración propia.

En ambos escenarios los precios por los servicios son los mismos, únicamente cambia la ocupación y con una ocupación menor del optimista. Donde nuestro mayor ingreso sigue siendo nuestra oficina privada individual con 14,000 MXN, seguido el ingreso de la oficina individual por 11,200 MXN y en último el del corporativo por 8,960 MXN.

Tabla 8

Gastos Operativos Escenario Normal

Oficinas Total	26	\$	De los Ingresos
Oficinas Ocupadas	18	24,050	51%
Gastos Operativos	Costo Unitario	Total	%
Luz	200	3,640	15%
Agua	50	910	4%
Limpieza	100	1,820	8%
Internet/Cable/Télefono	100	1,820	8%
Personal Seguridad	400	7,280	30%
Recepcionista	200	3,640	15%
Mantenimiento General	200	3,640	15%
Filtro de Agua	300	300	1%
Café, Té y Azúcar	1,000	1,000	4%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los gastos operativos de las oficinas se tiene el supuesto con una ocupación del 70% esto con la a locación para 18 oficinas ocupadas, donde se mantiene la seguridad, personal operativo y luz como la parte más de la operación de la oficina. Los gastos son variables debido al número de oficinas en operación y su uso.

Los ingresos del proyecto serán de 47,040 MXN de manera mensual y de forma anual de 564,480 MXN con un incremento de acuerdo con la inflación al igual que los Gastos Operativos, donde tenemos 24,050 MXN mensuales para un total de 288,600 MXN anual. La depreciación de mobiliario se sigue bajo el esquema del 5% para el edificio y 10% para el mobiliario, el mobiliario tendrá reinversión cada tercer año de un 20% para mantener la flota de mobiliario en óptimas condiciones, estos criterios se revisarán de manera periódica con los accionistas. Se esperan obtener flujos de efectivo por 230,031 MXN el 1er

año y así de manera consecutiva hasta dentro de 20 años, donde el edificio se encuentra totalmente depreciado.

Tabla 9

Proyecto Estimado Escenario Normal

Años	0	1	2	3	4	
Ingresos estimados		564,480	581,527	599,089	617,182	
Costos y Gastos Operativos		-288,600	-297,316	-306,295	-315,545	
Dep. Mobiliario		-63,050	-63,050	-63,050	-75,660	
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	
Utilidad antes de Impuestos		152,830	161,162	169,745	165,977	
Impuestos		-45,849	-48,348	-50,923	-49,793	
Utilidad después de Impuestos		106,981	112,813	118,821	116,184	
Capital de Trabajo						
Dep. Mobiliario		63,050	63,050	63,050	75,660	
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000	60,000	
Inversión Mobiliario	-	630,500.00			- 126,100.00	
Inversión del Edificio	-	1,200,000.00				
Inversión del Terreno	-	1,000,000.00				
Valor Terreno						
Valor de Rescate Mobiliario						
Valor de Rescate Edificio						
Menos Efecto Fiscal VR						
Flujos de Efectivo	-	2,830,500.00	230,031.00	235,863.10	241,871.34	125,744.02
Tasa Interna de Retorno		9.53%				
Valor Presente	-	2,830,500.00	212,992	202,215	192,005	92,426
Valor Presente Neto		486,238.59				
Rentabilidad		1.17	<1			
Saldo	-	2,830,500.00	-2,617,508	-2,415,294	-2,223,288	-2,130,863
Periodo de Recuperación		19.47	años			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Proyecto Estimado Escenario Normal Completo

Años	0	1	19	20
Ingresos estimados		564,480	964,354	993,477
Costos y Gastos Operativos		-288,600	-493,042	-507,932
Dep. Mobiliario		-63,050	-25,220	-25,220
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000
Utilidad antes de Impuestos		152,830	386,092	400,325
Impuestos		-45,849	-115,827	-120,098
Utilidad después de Impuestos		106,981	270,264	280,228
Capital de Trabajo				
Dep. Mobiliario		63,050	25,220	25,220
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000
Inversión Mobiliario	-	630,500.00		
Inversión del Edificio	-	1,200,000.00		
Inversión del Terreno	-	1,000,000.00		
Valor Terreno				3,869,684
Valor de Rescate Mobiliario				75,660
Valor de Rescate Edificio				0
Menos Efecto Fiscal VR				-22,698
Flujos de Efectivo	-	2,830,500.00	230,031.00	355,484.05
Tasa Interna de Retorno		9.53%		
Valor Presente	-	2,830,500.00	212,992	82,370
Valor Presente Neto		486,238.59		920,003
Rentabilidad		1.17	<1	
Saldo	-	2,830,500.00	-2,617,508	-433,764
Periodo de Recuperación		19.47	años	

Fuente: elaboración propia.

En este escenario a 20 años y con un 70% de ocupación se obtiene una Tasa Interna de Retorno del 9.53% del proyecto y un VPN de 486,239 MXN, esto quiere decir que, si el proyecto se llevará el día de hoy, el VPN es lo que se obtendría de ello. La TREMA a los inversionistas sigue siendo del 8%, ya que algo mejor a ella no sería atractivo para ellos. La rentabilidad del proyecto es de 1.17, este se acepta siempre que es mayor a 1, pero con una diferencia de 10 años en comparación del escenario positivo. Y el periodo de recuperación de este proyecto serían 19 años, casi 20 años, para la inversión, ya que el

precio del predio subirá un 7% anual y se podrá vender en casi 4 millones en el año 20 año al final de proyecto, teniendo así flujos positivos.

4.3.4. Escenario Pesimista/Equilibrio

En el Escenario pesimista/o Equilibrio con un 59% de ocupación se obtiene una utilidad de 38,649 MXN Mensuales, con gastos operativos estimados en 20,377 MXN Mensuales los cuales corresponden a un 53% de los ingresos, donde se tiene el siguiente desglose.

Tabla 11

Proyección Ingresos Escenario Pesimista

No.	Tipo	Ingresos		Periodicidad	Ocupación	Total
		Mensual	Renta			
2	Salas de Juntas	300	7,044	Mensual	59%	4,134
8	Corporativo	1600	12,800	Mensual	59%	7,513
8	Individual	2000	16,000	Mensual	59%	9,392
8	Privado Individual	2500	20,000	Mensual	59%	11,740
2	Privada Doble	4,000	8,000	Mensual	59%	4,696
10	Estacionamiento	200	2,000	Mensual	59%	1,174
			65,844			38,649

Fuente: elaboración propia.

Donde nuestro mayor ingreso sigue siendo nuestra oficina privada individual con 11,740 MXN, seguido el ingreso de la oficina individual por 9,392 MXN y en último el del corporativo por 7,513 MXN.

Tabla 12

Gastos estimados escenario pesimista

Oficinas Total	26	\$	De los Ingresos
Oficinas Ocupadas	15	20,377	53%
Gastos Operativos	Costo Unitario	Total	%
Luz	200	3,052	15%
Agua	50	763	4%
Limpieza	100	1,526	7%
Internet/Cable/Télefono	100	1,526	7%
Personal Seguridad	400	6,105	30%
Recepcionista	200	3,052	15%
Mantenimiento General	200	3,052	15%
Filtro de Agua	300	300	1%
Café, Té y Azúcar	1,000	1,000	5%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los gastos operativos de las oficinas se tiene el supuesto con una ocupación del 59% esto con la a locación para 15 oficinas ocupadas, donde se mantiene la seguridad, personal operativo y luz como la parte más de la operación de la oficina. Los gastos son variables debido al número de oficinas en operación y su uso, pero después de un 59% de operación no se podría operar, ya que estos gastos tienen una parte fija por el simple uso de utilizar las oficinas, aunque sea sin gente.

Los ingresos del proyecto serán de 38,659 MXN de manera mensual y de forma anual de 463,784 MXN con un incremento de acuerdo con la inflación al igual que los Gastos Operativos, donde tenemos 20,377 MXN mensuales para un total de 244,521 MXN anual. Se esperan obtener flujos de efectivo por 190,399 MXN el 1er año y así de manera consecutiva hasta dentro de 20 años, donde el edificio se encuentra totalmente depreciado. Se estableció el escenario a una 59% de ocupación, ya que es el punto de equilibrio del proyecto, una ocupación menor a ella deja de ser negocio y rentable para la operación.

Tabla 13

Proyecto Estimado Escenario Pesimista/Punto de Equilibrio Año 2

Años	0	1	2	
Ingresos estimados		463,784	477,790	
Costos y Gastos Operativos		-244,521	-251,905	
Dep. Mobiliario		-63,050	-63,050	
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	
Utilidad antes de Impuestos		96,213	102,835	
Impuestos		-28,864	-30,851	
Utilidad después de Impuestos		67,349	71,985	
Capital de Trabajo				
Dep. Mobiliario		63,050	63,050	
Dep. Construcción		60,000	60,000	
Inversión Mobiliario	-	630,500.00		
Inversión del Edificio	-	1,200,000.00		
Inversión del Terreno	-	1,000,000.00		
Valor Terreno				
Valor de Rescate Mobiliario				
Valor de Rescate Edificio				
Menos Efecto Fiscal VR				
Flujos de Efectivo	-	2,830,500.00	190,399.41	195,034.64
Tasa Interna de Retorno		8.00%		
Valor Presente	-	2,830,500.00	176,296	167,211
Valor Presente Neto		0.00		
Rentabilidad		1.00	<1	
Saldo	-	2,830,500.00	-2,654,204	-2,486,993
Periodo de Recuperación		20.00 años		

Tabla 14

Proyecto Estimado Escenario Pesimista/Punto de Equilibrio Año 20

Años	0	1	19	20	
Ingresos estimados		463,784	792,325	816,254	
Costos y Gastos Operativos		-244,521	-417,737	-430,353	
Dep. Mobiliario		-63,050	-25,220	-25,220	
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000	
Utilidad antes de Impuestos		96,213	289,368	300,681	
Impuestos		-28,864	-86,810	-90,204	
Utilidad después de Impuestos		67,349	202,558	210,477	
Capital de Trabajo					
Dep. Mobiliario		63,050	25,220	25,220	
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000	
Inversión Mobiliario	-	630,500.00			
Inversión del Edificio	-	1,200,000.00			
Inversión del Terreno	-	1,000,000.00			
Valor Terreno				3,869,684	
Valor de Rescate Mobiliario				75,660	
Valor de Rescate Edificio				0	
Menos Efecto Fiscal VR				-22,698	
Flujos de Efectivo	-	2,830,500.00	190,399.41	287,777.71	4,218,342.97
Tasa Interna de Retorno		8.00%			
Valor Presente	-	2,830,500.00	176,296	66,682	905,038
Valor Presente Neto		0.00			
Rentabilidad		1.00	<1		
Saldo	-	2,830,500.00	-2,654,204	-905,038	0
Periodo de Recuperación		20.00 años			

Fuente: elaboración propia.

El periodo de recuperación máxima del escenario pesimista es de 20 años al igual que la del normal, donde la TIR y la TREMA son iguales a un 8%. Se tomó la decisión de hacer un solo escenario de pesimista y punto de equilibrio, ya que se encuentran muy cercanos uno de otro, en principio se pensaba evaluar el escenario pesimista con un 60% y el punto de equilibrio obtenido fue de 59%, por lo

que la diferencia es de 1%. El VPN sería de 0 y la rentabilidad sería de igual a una unidad, al ser el punto de equilibrio, pero si fuera con el 60% de ocupación sería la siguiente, con un 8.17% de TIR, un valor presente apenas arriba de 50 mil MXN por 20 Años y casi el mismo tiempo y rentabilidad.

Tabla 15

Proyecto Estimado Escenario Pesimista Completo

Años	0	1	19	20
Ingresos estimados		475,200	811,828	836,346
Costos y Gastos Operativos		-249,600	-426,415	-439,293
Dep. Mobiliario		-63,050	-25,220	-25,220
Dep. Edificio		-60,000	-60,000	-60,000
Utilidad antes de Impuestos		102,550	300,193	311,833
Impuestos		-30,765	-90,058	-93,550
Utilidad después de Impuestos		71,785	210,135	218,283
Capital de Trabajo				
Dep. Mobiliario		63,050	25,220	25,220
Dep. Construcción		60,000	60,000	60,000
Inversión Mobiliario	-	630,500.00		
Inversión del Edificio	-	1,200,000.00		
Inversión del Terreno	-	1,000,000.00		
Valor Terreno				3,869,684
Valor de Rescate Mobiliario				75,660
Valor de Rescate Edificio				0
Menos Efecto Fiscal VR				-22,698
Flujos de Efectivo	-	2,830,500.00	194,835.00	295,355.45
Tasa Interna de Retorno		8.17%		
Valor Presente	-	2,830,500.00	180,403	68,437
Valor Presente Neto		54,420.11		
Rentabilidad		1.02	<1	
Saldo	-	2,830,500.00	-2,650,097	-852,293
Periodo de Recuperación		19.94	años	

Fuente: elaboración propia.

4.4 Aceptación o Rechazo del Proyecto

El proyecto se rechaza en todos los escenarios, ya que el periodo de recuperación es mayor a 10 años en el positivo y de casi 20 años en los demás escenarios y la tasa interna de retorno es menor al 10%, la mejor a obtener sería de un 8.89% en el escenario positivo, donde la TREMA para los interesados sería de un 8%, algo con muy poco margen a lo que puede ofrecer nuestro proyecto. El VPN mayor que se puede obtener es de casi 486 mil MXN, pero en un periodo de 20 años en el escenario normal, donde el principal flujo es el valor del inmueble a casi 4 millones de MXN. En el escenario positivo en un periodo de recuperación de 10 años un VPN a obtener de 165 mil MXN y un valor del inmueble mayor a 2 millones de MXN. La rentabilidad en todos los escenarios es apenas mayor a una unidad teniendo un 1.17 como mayor suerte, pero en 20 años. El aumento del valor del inmueble se hace de acuerdo con el Índice de precios de vivienda para Mérida del 7% de incremento anual de la Sociedad Hipotecaria Federal, pero este puede ser mayor en los próximos años por la migración de extranjeros a Mérida.

Y debido al tema de COVID-19 por los espacios cerrados, es bastante difícil tener una ocupación del 100% en las oficinas, más el tema de huracanes y desastres naturales en Mérida, así como desgaste de los inmuebles con el salitre y la humedad. De igual forma se analizó la competencia como IOS Offices, NexOffice entre otros que otorgan un precio de 2,500 MXN mensuales por un lugar de *coworking*, y se puede acceder a cualquiera de sus sucursales en el país, lo cual es difícil competir debido a que el nuevo servicio sería solamente local. De igual forma se tuvo una reunión con la Gerente de Recursos Humanos de Pulpomatic, una empresa de administración de flotillas de origen español, con oficinas en la Ciudad de México y en Mérida, A. Lerma (comunicación personal, 16 de octubre de 2020), comentó que el precio que pagan es de 1,600 MXN por persona en Mérida en NEX Offices Plaza Luxus en la zona de Altabrisa, que es la zona de crecimiento en Ciudad con hospitales como Star Médica y Hoteles Misión junto y además de ello se encuentran que mucha gente no quiere regresar a la oficina, reduciendo el

número de lugares. Aunado a ello, los precios en la Ciudad de Mérida son demasiado baratos comparado con el resto del país, como se comenta en la introducción con el bajo ingreso de la población.

Y para terminar se tocó el tema con el cuestionario con el Director de COW Coworking ubicados en la CDMX con miras a lanzar próximamente en la Ciudad de Puebla en la zona de Lomas de Angelópolis en Sonata en la torre de Elementa, donde nos comentan que en la CDMX su mercado fuerte sólo les permite el gobierno de la CDMX es un 30% de ocupación de las oficinas por la pandemia COVID-19 que estamos viviendo, donde si nosotros no tenemos más de 58.70% de ocupación en las nuevas oficinas no se recuperaría la inversión, es decir se estaría en cero, donde ese es el punto de Equilibrio del proyecto.

5. Resoluciones

5.1 Conclusiones de capital

Derivado del análisis realizado con las proyecciones del escenario normal a 20 años con 70% de ocupación se puede observar, que el nuevo servicio de *coworking* no es viable desde el punto de vista financiero y poco atractivo para los inversionistas, esto debido a la incertidumbre de ocupación y la fuerte competencia en precio. La TIR al final del proyecto es de 9.53% en el mejor de los escenarios, el costo de capital es de 8%, de igual manera el punto de equilibrio con 59% de ocupación es de 8% lo que representa en renta de 38 mil MXN de los casi 66 mil MXN posibles a obtener en renta de oficinas al mes, dejando en libertad 11 espacios extras en que la tasa de desocupación no afecta al proyecto. En lo que se refiere al rendimiento sobre la inversión total este va del 9.53% al 8% el cual es positivo en relación con el tipo de negocio de acuerdo con el sector, sin considerar los flujos de efectivo que genera el edificio, ni la plusvalía especulativa que se puede obtener la cual se vuelve un factor cualitativo. El valor presente es siendo de \$ 486 mil MXN con una tasa interna de rendimiento de 9.53%, este indicador muestra la viabilidad del proyecto de manera concreta, pero por todo lo anterior y habiendo

analizado las variables financieras podemos concluir que el proyecto no es rentable, poco atractivo para los inversionistas para obtener ese monto y rendimiento y con un grado de incertidumbre alto.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo una evaluación del proyecto de *coworking* en otra ciudad con mayor poder adquisitivo y sobre todo ya pasada la limitante del 30-35% promedio de ocupación de espacios cerrados. De manera general se recomiendan algunos aspectos importantes para tener en cuenta para un nuevo servicio de *coworking*.

- Dar un buen servicio para posicionar la marca en el mercado y poder tener una imagen positiva en el mercado meta.
- Otorgar capacitación adecuada a los empleados que se contratarían con el fin de realizar buen servicio al cliente.
- Motivar a los empleados para que exista una pertenencia organizacional y puedan brindar un buen servicio.
- Actualizarse en los aspectos relacionados con la industria y siempre analizar a la competencia buscando siempre una buena imagen.
- Dar mantenimiento continuo al negocio y siempre mantener limpio el lugar para cumplir con estándares altos de higiene u una buena imagen.
- Adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes para dar un servicio de calidad y de esta manera retenerlos.

5.3 Solución

El objetivo del Estudio de Caso fue la evaluación del proyecto de *coworking* en la Ciudad de Mérida, Yucatán y con ello conocer la viabilidad del proyecto. La planeación financiera de un proyecto es gran utilidad en el mundo de los negocios, que es tan cambiante, se pudo demostrar con este proyecto, que la planeación ayudó a identificar las fortalezas y debilidades de un nuevo negocio, así como sus amenazas y oportunidades y con ello se pueda desarrollar un proyecto en el medio en el que se

encuentre. El modelo en el que se basa el proyecto de inversión es un factor crítico para el nivel de calidad de este, es por esto, que se analizaron diferentes fuentes de autores y se realizó un estudio de mercado en la zona para tener conocimiento de las necesidades de los clientes y el valor potencial del mercado y su capacidad y también un análisis de la zona en que se encontraba el nuevo proyecto y con ello crear una empresa de la manera más precisa posible.

La realización del proyecto permitió conocer a detalle el mercado meta. Identificando a la competencia con mayor presencia en el mercado, a los clientes potenciales, así como sus necesidades, gustos y preferencias.

El proyecto financiero revela información que ayuda en la toma de decisiones para la realización o no de un negocio, así como la identificación de las ventajas o no de su puesta en marcha en la ciudad de Mérida.

Los resultados obtenidos de las proyecciones financieras muestran que el proyecto no tiene viabilidad, se puede observar que el periodo de recuperación es de 20 años y la tasa interna de rendimiento es de 9.53%. El valor presente neto a años 20 es de \$ 486 mil MXN y la inversión inicial es de \$ 2.8 millones de MXN. El negocio está enfocado a un mercado de una zona con un poder adquisitivo medio-bajo, siendo este un factor de riesgo alto, ya que tendría menos estabilidad que otros mercados.

Referencias

- Angulo, L. (2016). *Proyectos. Evaluación y formulación*. Alfaomega.
- Baca-Urbian. G. (2016). *Evaluación de Proyectos*, (6ª ed.). McGraw Hill.
- Buenaventura, G. (2019). *Teoría de la inversión en evaluación de proyectos*. ECOE, ediciones.
- Cephcis. (2020). Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales. UNAM.
- Condé Nast. (2019). Mérida en flor. Recuperado en <https://www.cntraveler.com>
- Davila, C. (2020). Transformaciones socio espaciales en el noroeste del Centro histórico de la Ciudad de Mérida.
- El Universal. (2016). *Las 10 mejores ciudades en México para el retiro*. [https://de.10.com.mx/vivir-bien/las 10 mejores ciudades para vivir](https://de.10.com.mx/vivir-bien/las-10-mejores-ciudades-para-vivir)
- Endeavor Intelligence. (2020). Ecosistema de innovación y emprendimiento.

Endeavor.(2020).https://www.endeavor.org.mx/articulos_data_lab/scan_yucatan/endeavor%20SCAN%20-%20youcatan%20esp.pdf
- Fernández, S. y Samsó. R. (2017). *Misión Emprender*. Editorial, Penguin Random.
- Flores, J.A. (2017). *Proyectos de inversión para las Pymes* (4a. ed). ECOE ediciones.
- FONATUR. (2020). Proyecto Tren Maya. <https://www.trenmaya.gob.mx>
- Forbes México. (diciembre 22, 2019). El destino favorito de los mexicanos. [https://Mérida es el destino favorito de los mexicanos en 2019: Skyscanner \(forbes.com.mx\)](https://Mérida.es.el.destino.favorito.de.los.mexicanos.en.2019:Skyscanner(forbes.com.mx))
- Heredia. C. (2017). Ecosistema de Innovación Social en México. https://www.academia.edu/41239774/Ecosistema_de_Innovación_social
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://www.endeavor.org.mx/endeavor-lanza-estudio-del-ecosistema-de-innovacion-y-emprendimiento-en-puebla-con-el-apoyo-de-t-systems.html>

- INADEM. (2018). Instituto Nacional del Emprendedor. <http://>
<https://info.pulpomatic.com/descarga-gu%C3%ADa-inteligencia-artificial-y-machine-learn>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. (16ª. Ed.). Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Larson, E. W. & Gray, C.F. (2017). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw Hill.
- Lerma, A. (2020). *Pulmomática*. Entrevista personal con Gerente de Recursos Humanos.
- Morales, J. y Morales, A. (2018). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. McGrawHill.
- Narváez, A. (2019). *Finanzas corporativas y estudio de casos*. Editorial Marcombo.
- Nex Offices. (2020). Entrevista personal con encargado de ventas. 15 de octubre de 2020
- Nuñez, R. (2009). *Manual para la evaluación de proyectos de inversión*. Editorial Trillas.
- Ross, S.A; Westerfield, R.W; Jaffe, F. & Jordan, B.D. (2018). *Corporate Finance*. (12a. ed.). McGraw Hill Education.
- Samsó, R. (2019). *Tu mentor de negocios: Despega en tu emprendimiento*. Independently Publirshed.
- Sapag. N; Sapag. R. y Sapag. J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. (6a. ed.). McGrawHill
- Sweeny, G. y Gordon, J. (2017). *Real Estate: The sustainable Investment*. Edición Kindle.
- Tapscott. D. & Williams. A.D. (2007). *MacroWikinomics*. Planeta.
- Travel + Leisure. (2018). Los 50 mejores lugares para viajar. <https://www.travelandleisure.com/>
The 50 Best Places to Travel in 2018