



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

*28. No 151*

PROYECTO DE INVERSION PARA LA  
CONSTRUCCION DE UN HOTEL EN LA  
CIUDAD DE QUERETARO, QRO.

## SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

CARLOS	MEDINA	LLAMAS
GERARDO	MENDEZ	CELAYA
ARMANDO	MOLINA	GARCIA
ALEJANDRO	SISNIEGA	PANTOJA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. FERNANDO KURI SANTIAGO

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## T E M A

PROYECTO DE INVERSION PARA LA CONSTRUCCION  
DE UN HOTEL EN LA CIUDAD DE QUERETARO, QRO.

## I N D I C E

### PROLOGO

### INTRODUCCION

### ASPECTOS GENERALES

#### CAPITULO I.-

1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 METODOLOGIA	9
1.4 ORGANIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	10

#### CAPITULO II.- CONTEXTOS GENERALES

2.1 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS	11
2.2 TENDENCIA Y CRECIMIENTO URBANO	33
2.3 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO	40
2.4 VIALIDAD Y TRANSPORTE	42

### ANALISIS DE FACTIBILIDAD

#### CAPITULO III.- ANALISIS DE LA OFERTA

3.1 INFORMACION GENERAL	44
3.2 COMPETENCIA	45
3.3 CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES EN LA ZONA	77
3.4 TARIFAS	90
3.5 TENDENCIAS DE OCUPACION	94
3.6 AMPLIACION DE LA OFERTA Y EXPANSION DE LOS HOTELES EXISTENTES	99

#### CAPITULO IV.- ANALISIS DE LA DEMANDA

4.1 PERFIL DEL MERCADO HOTELERO	101
4.2 NECESIDADES DEL MERCADO	103
4.3 MAGNITUD DEL MERCADO	112
4.4 PROYECCION DEL MERCADO POTENCIAL	114

#### CAPITULO V.- ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

5.1 PROYECCION A 7 AÑOS DE LOS RESULTADOS	123
5.2 FLUJO DE CAJA PROFORMA	125

#### CAPITULO VI.- EVALUACION DEL PROYECTO

6.1 RESUMEN DE RESULTADOS	127
6.2 LOCALIZACION DEL TERRENO	127
6.3 PLANTEAMIENTO ECONOMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO	129
6.4 BASES DE LA PROYECCION FINANCIERA	138
6.5 METODO DE EVALUACION	143
6.6 RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION	145

#### RESUMEN DE CUADROS

#### BIBLIOGRAFIA

## P R O L O G O

Cuando un estudiante ve al fin terminados sus estudios y el Seminario de Investigación que habrá de presentar para optar por el título de la licenciatura correspondiente, inicia su ardua labor de aquilatar, de poner en una balanza si el tema elegido es el idóneo, si no habrá sido repetitivo y podrá ser considerado su argumento como digno de un futuro profesionista titulado.

Después de una exhaustiva búsqueda del tema adecuado a nuestros deseos de coadyuvar en la medida de nuestras posibilidades y a través de los conocimientos adquiridos en la Universidad, a que nuestro País, a pesar de las crisis, crezca y mejore cada día más, nos inclinamos por éste, estrechamente ligado con una de las fuentes de ingresos más importantes en México: el turismo. Area en la cual el Licenciado en Administración cuenta con la base teórica para colaborar con este fin.

México es un gran País del cual todos nos sentimos orgullosos; nuestra historia ha sido interesante y nuestro desarrollo logrado con esfuerzos y a pesar de las dificultades existentes, inclusive a nivel internacional; vamos saliendo del cuello de botella y justamente la industria turística se ha convertido en un gran punto de apoyo.

Basados en lo anterior, elegimos el tema. Este trabajo de investigación es algo más que el instrumento para obtener el título, es la forma más legítima que encontramos para expresar nuestra preocupación como integrantes de la juventud de México de la necesidad que priva de lograr día a día profesionistas más a la altura de nuestro País, que lo beneficien con su diario trabajo y con su constante superación.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación pretende determinar las condiciones del mercado, de la competencia y del funcionamiento hotelero en la Ciudad de Querétaro, Qro., como base para analizar la factibilidad existente para construir un hotel de categoría "AA" en dicha Ciudad.

El centro determinante del trabajo es la fijación de una tarifa promedio diario, la cual estuvieran dispuestos a pagar los huéspedes, para de ella determinar si con los ingresos que de estos se obtuvieran fuera factible el establecimiento de un hotel que permitiera ser un símbolo urbano.

Asímismo, la investigación se llevó a cabo bajo la consideración del análisis de la oferta como punto de partida para determinar algunos datos - sobre la demanda, la situación anterior se debe a las limitaciones en el alcance, la vialidad y la disponibilidad de datos del mercado en México.

CAPITULO PRIMERO

ASPECTOS GENERALES



## 1.1 ANTECEDENTES

El Estado de Querétaro está situado entre los paralelos 20°0' y 22°37' latitud norte y entre los meridianos 99°03' y 100°34' longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Limita al norte con San Luis Potosí, al este con Hidalgo, al sur con el Estado de México y al oeste con Guanajuato (Fig. 1), ubicado entre las dos grandes cordilleras, la Oriental y la Occidental, contando con una superficie de 11,769 Kms<sup>2</sup>.

El estado cuenta con 18 municipios que se dividen en cuatro grupos que se detallan a continuación: (Fig.2)

- Querétaro, El Marqués, Corregidora y Huimilpan.
- San Juan del Río, Pedro Escobedo, Tequisquiapan y Amealco.
- Colón, Ezequiel Montes, Cadereyta, Toliman y Peñamiller.
- Jalpan, Landa de Matamoros, Pinal de Amoles, Arroyo Seco y San Joaquín.

El municipio de Querétaro se encuentra ubicado en la zona poniente del Estado, con límites al norte y al poniente con Guanajuato, al sur con el municipio de Villa del Marqués (Fig. 3), siendo la cabecera del municipio la Ciudad de Querétaro, Capital del Estado.

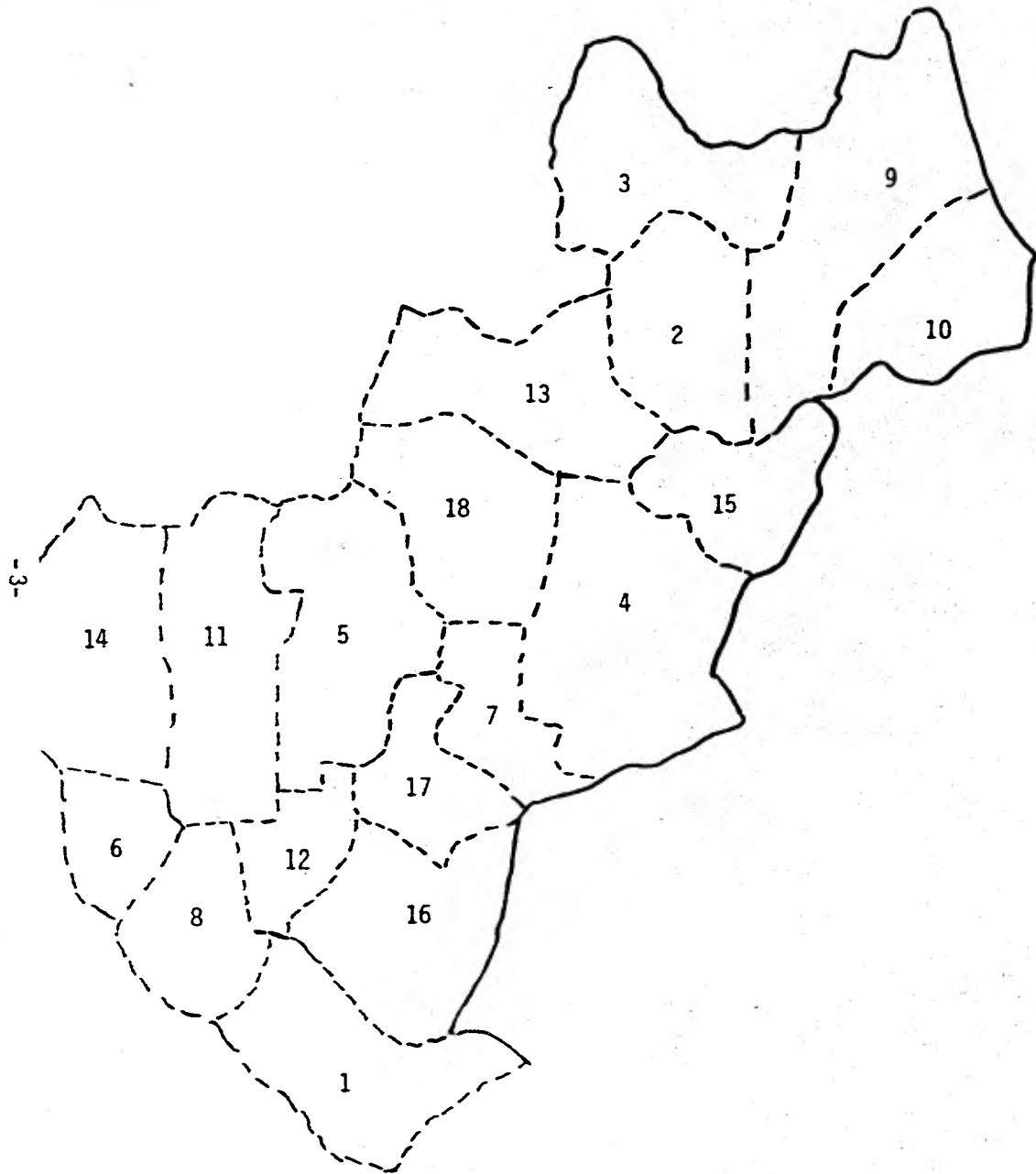


LOCALIZACION DEL ESTADO DE QUERETARO EN LA REPUBLICA

MEXICANA

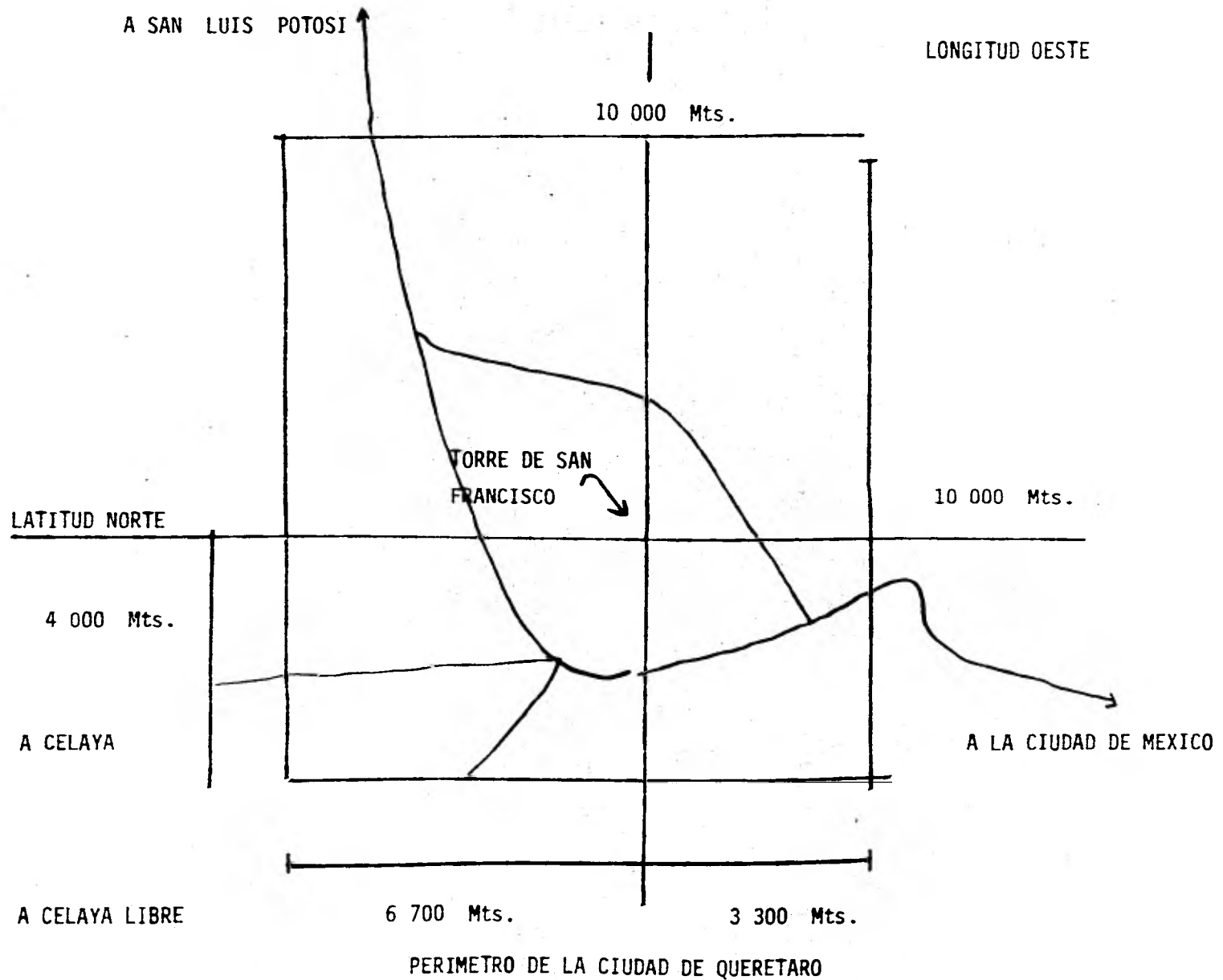
FIG. 1

FIG. 2



- MUNICIPIO
- \* CABECERA MUNICIPAL
  - 1 AMEALCO  
\* Amealco
  - 2 AMOLES  
\* PINAL DE AMOLES
  - 3 ARROYO SECO  
\* Arroyo Seco
  - 4 CADEREYTA  
\* Cadereyta
  - 5 COLON  
\* Colón
  - 6 CORREGIDORA  
\* Villa del pueblito
  - 7 EZEQUIEL MONTES  
\* Ezequiel Montes
  - 8 HUIMILPAN  
\* Huimilpan
  - 9 JALPAN  
\* Jalpan
  - 10 LANDA DE MATAMOROS  
\* Landa de Matamoros
  - 11 EL MARQUES  
\* Villa del Marqués
  - 12 PEDRO ESCOBEDO  
\* Pedro escobedo
  - 13 PEÑAMILLER  
\* Peñamiller
  - 14 QUERETARO  
\* Qurrétaro
  - 15 SAN JOAQUIN  
\* San Joaquín
  - 16 SAN JUAN DEL RIO  
\* San Juan del Río
  - 17 TEQUISQUIAPAN  
\* Tequisquiapan
  - 18 TOLIMAN  
\* Tolimán

DIVISION MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERETARO



La superficie queretana se considera como montañosa en un 70%, como consecuencia de las ramificaciones de la Sierra Madre Oriental. Las elevaciones principales las constituyen el Cerro de Calentura con 3,550 Mts. sobre el nivel del mar, el Cerro del Gallo con 2,890 y el Cerro del Astillero con 2,850. El 30% restante lo integran llanuras y valles de tierras fértiles, aptas para la agricultura y la ganadería.

Su suelo cuenta con depósitos de cobre, plomo, zinc y mercurio, los cuales se han abandonado, pues los productores, debido a los altos costos de producción, han desviado sus esfuerzos a otras actividades, tales como turismo y comercio.

Debido a la conformación topográfica del Estado, la ganadería es de gran importancia, por lo que se considera a Querétaro eminentemente ganadero, en la que se explotan todas las especies domésticas, predominando el ganado bovino productor de leche.

Existen gran variedad de bosques formados por árboles de pino, oyamel y encino. La fauna del Estado comprende especies menores como el conejo, el venado y el tigrillo.

El Estado de Querétaro se encuentra entre el Río Lerma y el Río Pánuco, la mayor parte del territorio corresponde a la vertiente del Pacífico (Río Pánuco), aunque la región del municipio de Querétaro se localiza en la vertiente del Golfo (Río Lerma).

En la zona suroeste de la entidad, destaca el Río Querétaro que corre de oriente a poniente y cruza la capital del estado a una altura de 1,850 Mts. sobre el nivel del mar.

En cuanto al clima se puede decir que el predominante en la entidad es el templado con temperaturas que oscilan entre los 16° y 27°C.

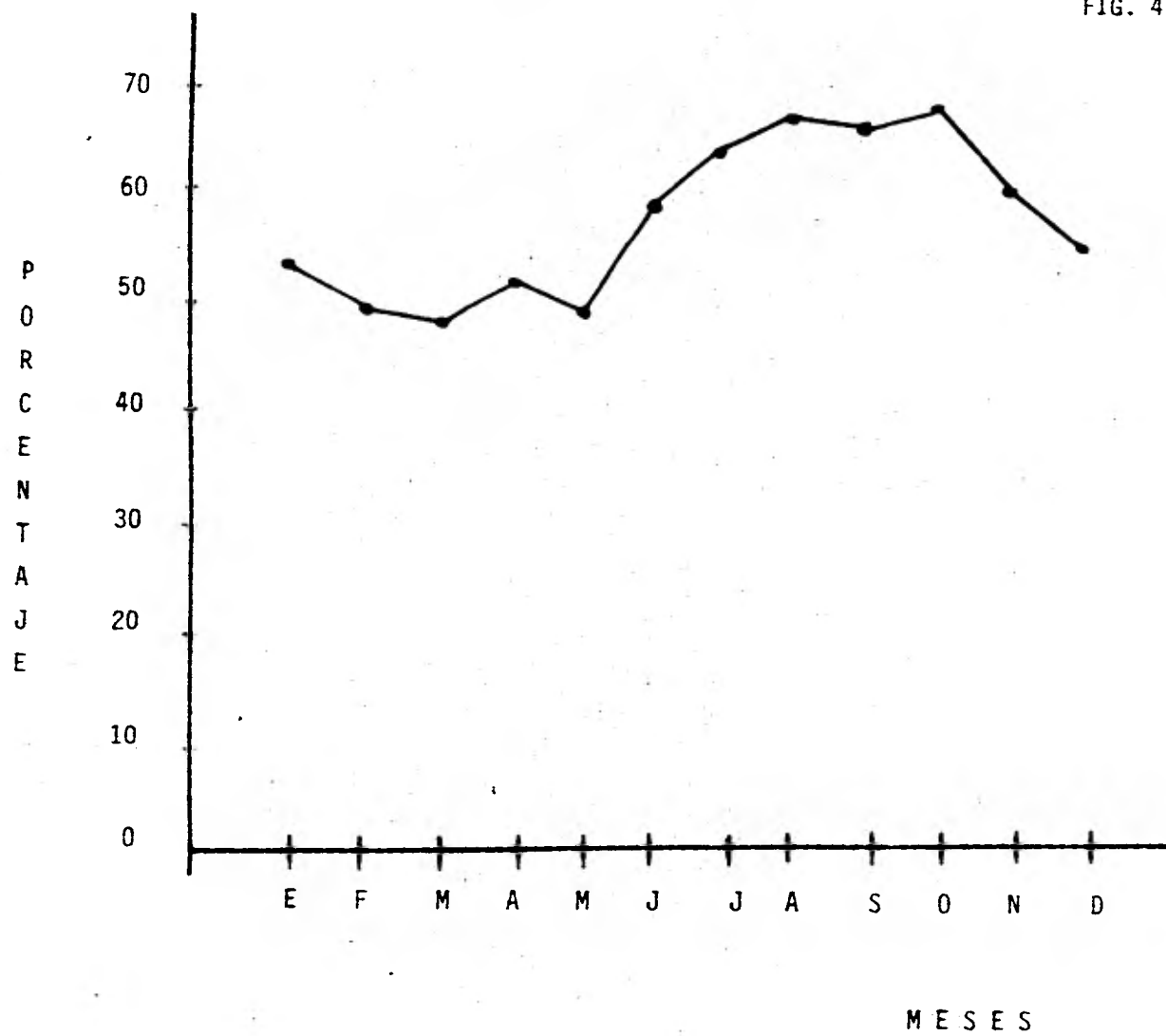
En los municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués, San Juan del Río, Cadereyta, Colón y Tequisquiapan, el clima es sub-tropical de altu

ra con una temperatura entre los 14° y 20°C. En los lugares de altitud superiores a los 2000 Mts. sobre el nivel del mar, existen temperaturas entre los 10° y 12°C. En la Ciudad de Querétaro la humedad relativa es de 35-40% en tanto que en la entidad varía de 40% (zona sur-sureste) a 55% (en la zona noreste). (Fig. 4)

En relación a los sismos, la Ciudad Capital del Estado se considera perisísmica ya que se presentan escasos movimientos telúricos y no mayores a 5 grados Richter.

El escudo del Estado representa un sol a la mitad, que indica el amanecer, las estrellas, el anochecer, un caballo con jinete, el apóstol Santiago, - que según la leyenda, aparece en el firmamento para dar fin a la batalla - entre indios y españoles y así establecer la conquista de la Ciudad.

FIG. 4



HUMEDAD RELATIVA DE LA CIUDAD DE QUERETARO. (PROMEDIO ENTRE LOS AÑOS 1921-75).

## 1.2 OBJETIVOS

Los objetivos generales que se pretenden lograr al término del presente - trabajo de investigación, son los siguientes:

- Determinar si las condiciones del mercado y competencia permiten la construcción y desarrollo de un hotel de clasificación "AA".
- Determinar bajo qué condiciones de diseño, servicio a los huéspedes, de precio, de imagen y promoción, se puede competir en el - mercado hotelero de la Ciudad de Querétaro.
- Determinar la rentabilidad del hotel que se propone.

La realización de esos objetivos principales, implican el cumplimiento - de un plan de trabajo.



### 1.3 METODOLOGIA

La investigación de la oferta y demanda hotelera, se basó en datos que se obtuvieron a través de la Secretaría de Turismo, en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, en la Secretaría de Comercio, en la Secretaría de Programación y Presupuesto y en entrevistas con representantes de cadenas de operación.

En la Ciudad de Querétaro, Qro., se efectuaron inspecciones físicas y directas a la totalidad de hoteles existentes, para llegar a una selección de hoteles comparables, posteriormente se llevaron a cabo entrevistas con los gerentes de dichos hoteles.

Entrevistamos a más de 500 huéspedes para obtener información acerca de sus motivos de viaje y sus niveles de satisfacción o insatisfacción de los hoteles locales.

Posteriormente se efectuaron análisis sobre la tendencia de crecimiento de la plaza y el potencial de explotación de sus recursos, con lo cual nos permitimos establecer un juicio más realista al efectuar el análisis de los resultados de la investigación.

#### 1.4 ORGANIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación de ha estructurado de la siguiente manera:

- \* El primer capítulo presenta, en su primera parte, un resumen descriptivo del Estado de Querétaro, en donde se habla de sus características físicas y ambientales, posteriormente se señalan los objetivos que se pretenden alcanzar al final de la investigación y por último se hace mención del procedimiento que se siguió para su desarrollo.
- \* En el capítulo segundo se efectuó un análisis del aspecto socio-económico, de las perspectivas de crecimiento y desarrollo del Estado, de la vialidad y transporte y concluye con su infraestructura.
- \* En el capítulo tercero se desarrolla toda la investigación que se efectuó para determinar la oferta hotelera del municipio de Querétaro.
- \* En el capítulo cuarto se ve la descripción detallada del análisis que se realizó para determinar la demanda existente y su proyección.
- \* Por último se presentan los estados financieros Proforma, proyectados a 7 años, así como la evaluación del proyecto. Capítulos quinto y sexto.

CAPITULO SEGUNDO

CONTEXTOS GENERALES

## 2.1 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS

Los centros urbanos a nivel nacional se clasifican en cuatro tipos:

Unifuncionales  
Bifuncionales  
Semidiversificados  
Diversificados

Desde el punto de vista teórico se considera que una economía nacional, regional o urbana, es más sana, menos vulnerable al efecto de factores externos desfavorables, cuanto más diversificada sea, por lo tanto la excesiva concentración en una sola actividad económica es nociva para el desarrollo de una ciudad, región o país.

Querétaro, Qro., como se puede observar en el cuadro 1-2, las funciones predominantes en las décadas de 1940, 1950, 1960 y 1970 han sido la industria de transformación con número de funciones predominantes diversificadas, a excepción de la década 1960 en donde la función predominante fue el comercio con un número de funciones predominantes semidiversificadas.

Por lo tanto, debido a la industria diversificada de Querétaro se puede decir que es una región sana.

FUNCIONES PREDOMINANTES

1940	1950	1960	1970
INDUSTRIA DE - TRANSFORMACION	INDUSTRIA DE - TRANSFORMACION	COMERCIO	INDUSTRIA DE - TRANSFORMACION

NUMERO DE FUNCIONES PREDOMINANTES

1940	1950	1960	1970
DIVERSIFICADA	DIVERSIFICADA	SIMIDIVERSIFICADA	DIVERSIFICADA

La diversificación de actividades de las ciudades y su tamaño de población, - son un índice positivo de la dinámica económica de las ciudades, por lo general los centros urbanos de mayor tamaño de población cuentan con un mayor grado de diversificación. (Cuadro No. 2-2)

Cuadro No. 2-2

NUMERO Y PORCIENTO DE CIUDADES SEGUN EL NUMERO DE ACTIVIDADES  
ECONOMICAS PREDOMINANTES

CIUDADES SEGUN NUMERO DE FUN- CIONES PREDOMI- NANTES	1940		1950		1960		1970	
	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%
T O T A L	37	100.0	37	100.0	37	100.0	37	100.0
UNIFUNCIONALES	2	5.4	2	5.4	2	5.4	2	5.4
BIFUNCIONALES	6	16.2	7	18.9	1	2.7	4	10.8
SEMIDIVERSIFICADAS	14	37.9	14	37.8	20	54.0	8	21.6
DIVERSIFICADAS	15	40.5	14	37.9	14	37.9	23	62.2

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unekel. El Colegio de México, 1978

En el cuadro número 3-2 se puede observar el número de habitantes y la función predominante en el cual se demuestra que al aumentar la población se diversifican sus funciones predominantes.

La importancia relativa de las ciudades especializadas en industria, declinó de 1940 a 1950 y se recuperó durante la década siguiente, tal fue el caso de la Ciudad de Querétaro, ya que es una ciudad que cuenta con una función predominante, la industria de la transformación.

En 1970 ninguna ciudad predomina en construcción, lo cual se puede explicar por el fuerte decenso de esta actividad en las áreas urbanas, que bajó del 5.0% anual en 1950-1960 al 2.3% en 1960-1970 y por el aumento de otras actividades. No obstante, las ciudades en las que la construcción ocupa un segundo lugar, como es el caso de Querétaro, son de rápido crecimiento industrial.

En el año de 1940 existían 18 ciudades, tenían más del 10.0% de su PEA\* en la agricultura, 7 estaban en el área de servicios, 4 en comercio, 4 en transportes, 2 en la industria de la transformación y una en construcción. En 1950 y 1960 las ciudades de este tipo fueron únicamente comerciales o de servicios con la excepción de Irapuato en 1960 y Querétaro en 1950, que se clasificaron como ciudades industriales.

El alto PEA agrícola se explica en Querétaro e Irapuato, en que las ramas industriales son la manufactura de productos alimenticios, de bebidas y de productos de tabaco, cuyos principales insumos son agrícolas.

En la Ciudad de Querétaro el 42.2% de su industria es en el ramo de manufactura de productos alimenticios y bebidas.

\* Población Económicamente Activa



NUMERO DE HABITANTES, FUNCIONES PREDOMINANTES Y UBICACION GEOGRAFICA 1940-1970

CIUDAD	UBICACION GEOGRAFICA	1940		1950	
		POBLACION	FUNCION PREDOMINANTE	POBLACION	FUNCION PREDOMINANTE
QUERETARO	FIG. 1	33,629	INDUSTRIA DE TRANSFOR MACION, COMERCIO, CONS TRUCCION, ELECTRICIDAD, GAS	49,440	INDUSTRIA DE TRANSFOR MACION, SERVICIOS, - CONSTRUCCION, COMER CIO
		1960		1970	
		POBLACION	FUNCION PREDOMINANTE	POBLACION	FUNCION PREDOMINANTE
QUERETARO		69,058	CONSTRUCCION, COMERCIO, SERVICIOS	129,256	INDUSTRIA, CONSTRUC CION, SERVICIOS, GO BIERNO

FUENTE: El Proceso de Urbanización en México. Demografía y Economía, Vol. II, # 2. El Colegio de México. 1968

Con relación al PIB per cápita de la entidad de Querétaro, se puede observar en el cuadro No. 4-2, cuales han sido en las décadas de 1900, 1940 al 1970.

A continuación presentamos las proyecciones, que en base al método de mínimos cuadrados nos da los datos para las décadas de 1980, 1990 y 2000.

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	1	1,317	1,317	1
1950	2	665	1,330	4
1960	3	850	2,550	9
1970	4	1,655	6,620	16
	<u>10</u>	<u>4,487</u>	<u>11,817</u>	<u>30</u>

$$EY = NA + BEX \quad \text{ECUACIONES BASICAS}$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$4,487 = 4A + 10B$$

$$11,817 = 10A + 30B$$

$$13,416 = 12A + 30B$$

$$11,817 = 10A + 30B$$

---


$$1\ 644 = 2A$$

$$A = 822$$

$$B = 119.9$$

$$Y = 822 + 119.9 X$$

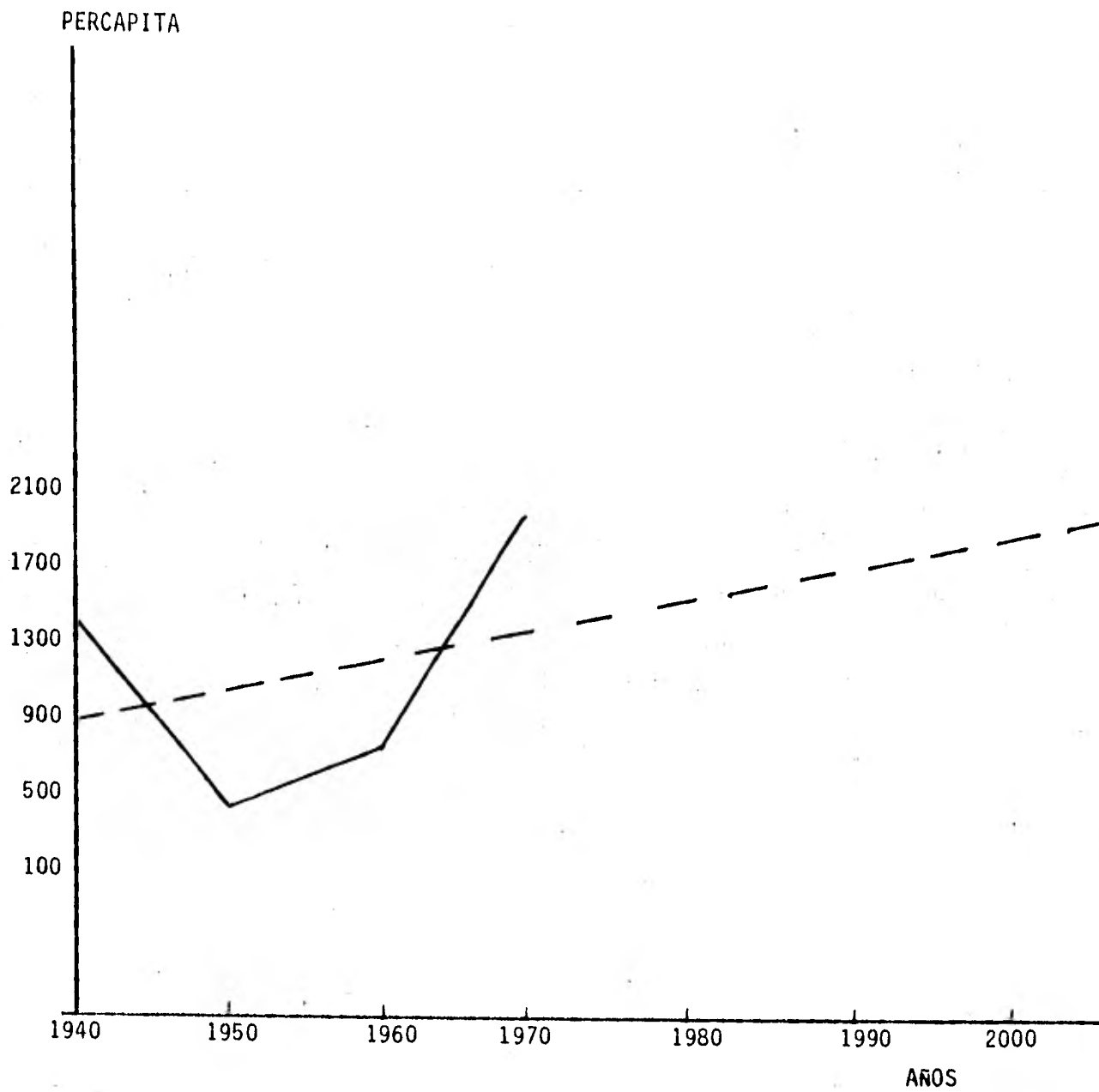
Por lo que la representación gráfica queda de la siguiente manera:

PBI PER CAPITA 1900 - 1970 (EN PESOS DE 1950)

ENTIDAD	1900	1940	1950	1960	1970
QUERETARO	396	1,317	665	850	1,655

-17-

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unkel. El Colegio de México. 1978.



La proyección del PIB per cápita para la década de 1989 (1421.5), 1900 (1541.4) se ve disminuído y hasta la década de los 2000 (1661.3) el PIB per cápita alcanza los niveles de los 70'S, dicha situación es lógica, - debido a la actual situación del país.

Con frecuencia se argumenta que el ingreso per cápita no es suficiente para detectar los cambios que supone el desarrollo económico; por ello se han propuesto conjuntos de componentes e indicadores que puedan dar una idea más clara del nivel de desarrollo de un país o de una región. Algunos de estos indicadores se ven en el cuadro No. 5-2, existen indi cadores de la infraestructura, de la capacidad productiva (6-2) y del nivel de vida (7-2).

QUERETARO: INDICADORES DE LA INFRAESTRUCTURA

CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA POR HABITANTE (KWS-HORA)				CONSUMO DE GASOLINA POR HABITANTE (LITROS)				HECTAREAS BAJO RIEGO DE LA SUPERFICIE DE LABOR (%)			
1940	1950	1960	1970	1940	1950	1960	1970	1940	1950	1960	1970
41.50	80.12	188.99	292.48	10.68	54.21	119.86	166.44	11.71	10.36	15.28	29.33

PROYECCION DE LOS INDICADORES DE LA INFRAESTRUCTURA

## CONSUMO DE NERGIA ELECTRICA POR HABITANTE

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	41.50	-.-	0
1950	1	80.12	80.12	1
1960	2	188.99	377.98	4
1970	3	292.48	877.44	9
	<u>6</u>	<u>603.09</u>	<u>1,335.54</u>	<u>14</u>

$$\begin{aligned}
 EY &= NA + BEX \\
 EXY &= AEX + BEX^2
 \end{aligned}
 \quad
 \begin{aligned}
 603.09 &= 4A + B6 \\
 1,335.54 &= 6A + B14 \\
 904.63 &= 6A + B9
 \end{aligned}$$

$$B = \frac{1,335.54 - 904.63}{14 - 9} = \frac{430.91}{5} = 86.18$$

$$\begin{aligned}
 603.09 &= 4A + 6(86.18) \\
 603.09 &= 4A + 517.08 \\
 86.01 &= 4A \\
 A &= 21.50
 \end{aligned}$$

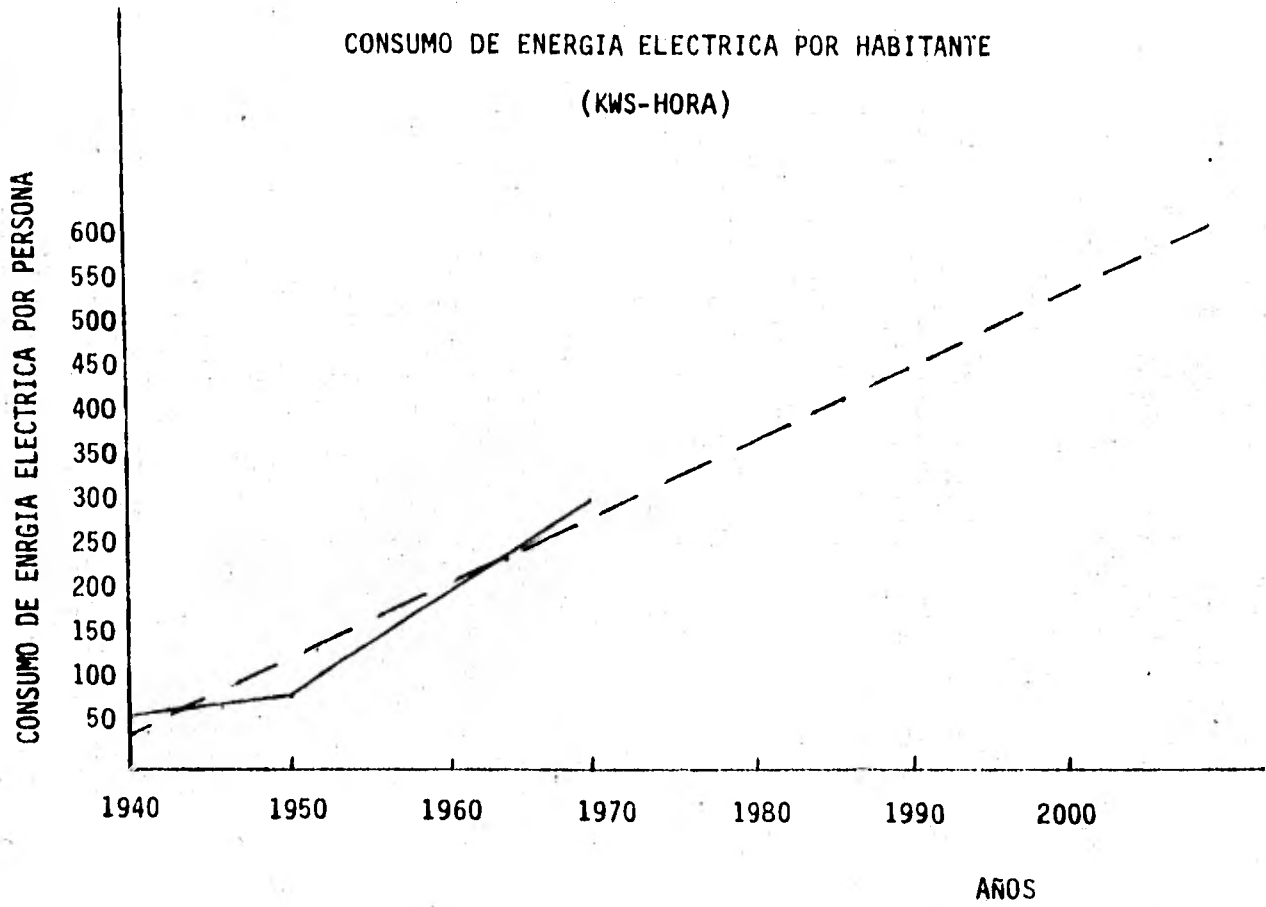
$$Y = 21.50 + 86.18 X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	366.22
1990	452.40
2000	538.58

La Ciudad de Querétaro cuenta con cinco plantas eléctricas, todas ellas - con una capacidad instalada de menos de 50 Kw. que se utilizan sólo en caso de emergencia, fundamentalmente para la industria.

El total de la entidad cuenta con 23 plantas con una capacidad instalada de 15,436 Kw.

INDICADORES DE LA INFRAESTRUCTURA  
CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA POR HABITANTE  
(KWS-HORA)





CONSUMO DE GASOLINA POR HABITANTE

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	10.68	-.-	0
1950	1	54.21	54.21	1
1960	2	119.85	239.70	4
1970	<u>3</u>	<u>166.44</u>	<u>499.32</u>	<u>9</u>
	6	351.18	793.23	14

$$EY = NA + BE X$$

$$EYX = AEX + BE X^2$$

$$351.18 = 4A + 6B$$

$$793.23 = 6A + 14B$$

$$526.77 = 6A + 9B$$

$$793.23 = 6A + 14B$$

$$B = \frac{793.23 - 526.77}{14 - 9} = \frac{266.46}{5} = 53.29$$

$$351.18 = 4A + 6(53.29)$$

$$351.18 = 4A + 319.74$$

$$31.44 = 4A$$

$$A = 7.86$$

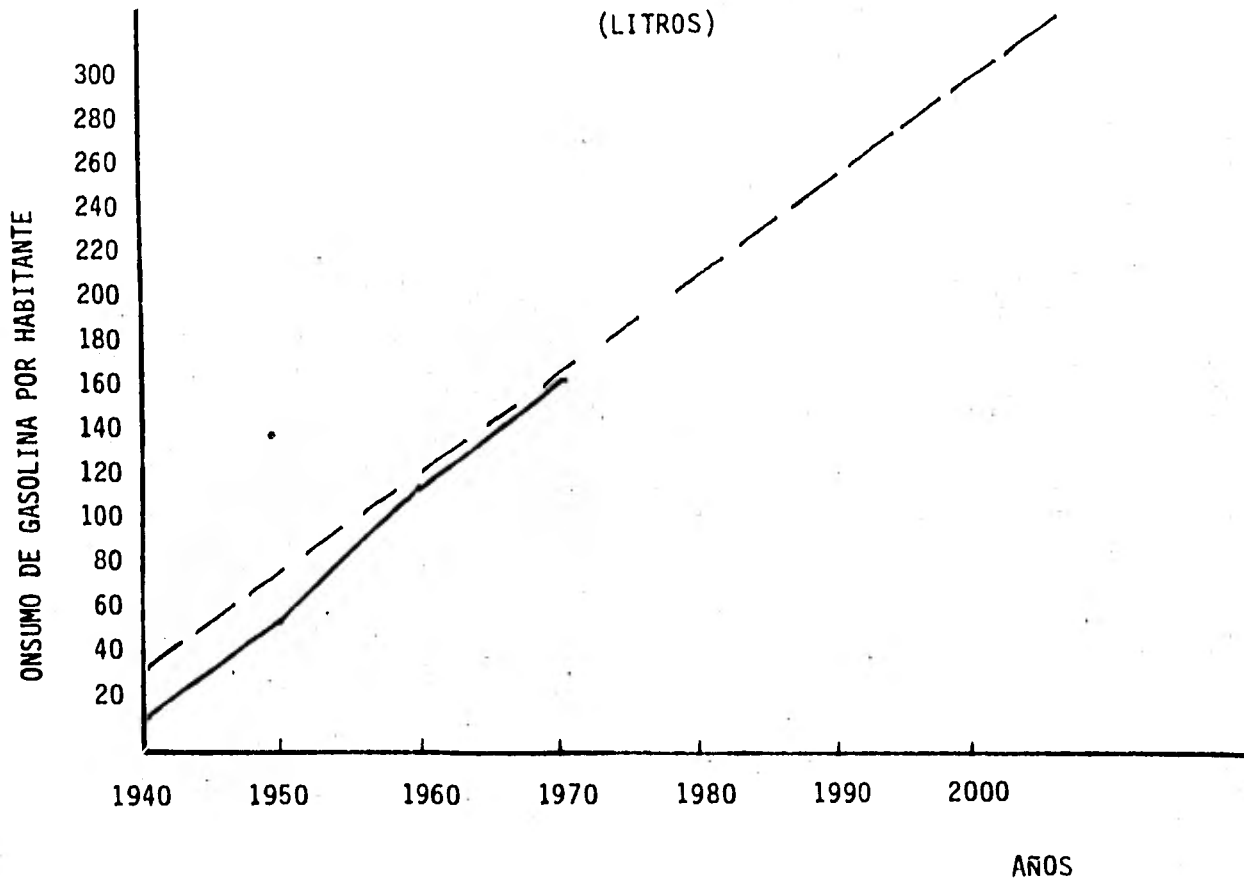
$$Y = 7.86 + 53.29X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	221.02
1990	266.45
2000	327.60

PROYECCION GRAFICA:

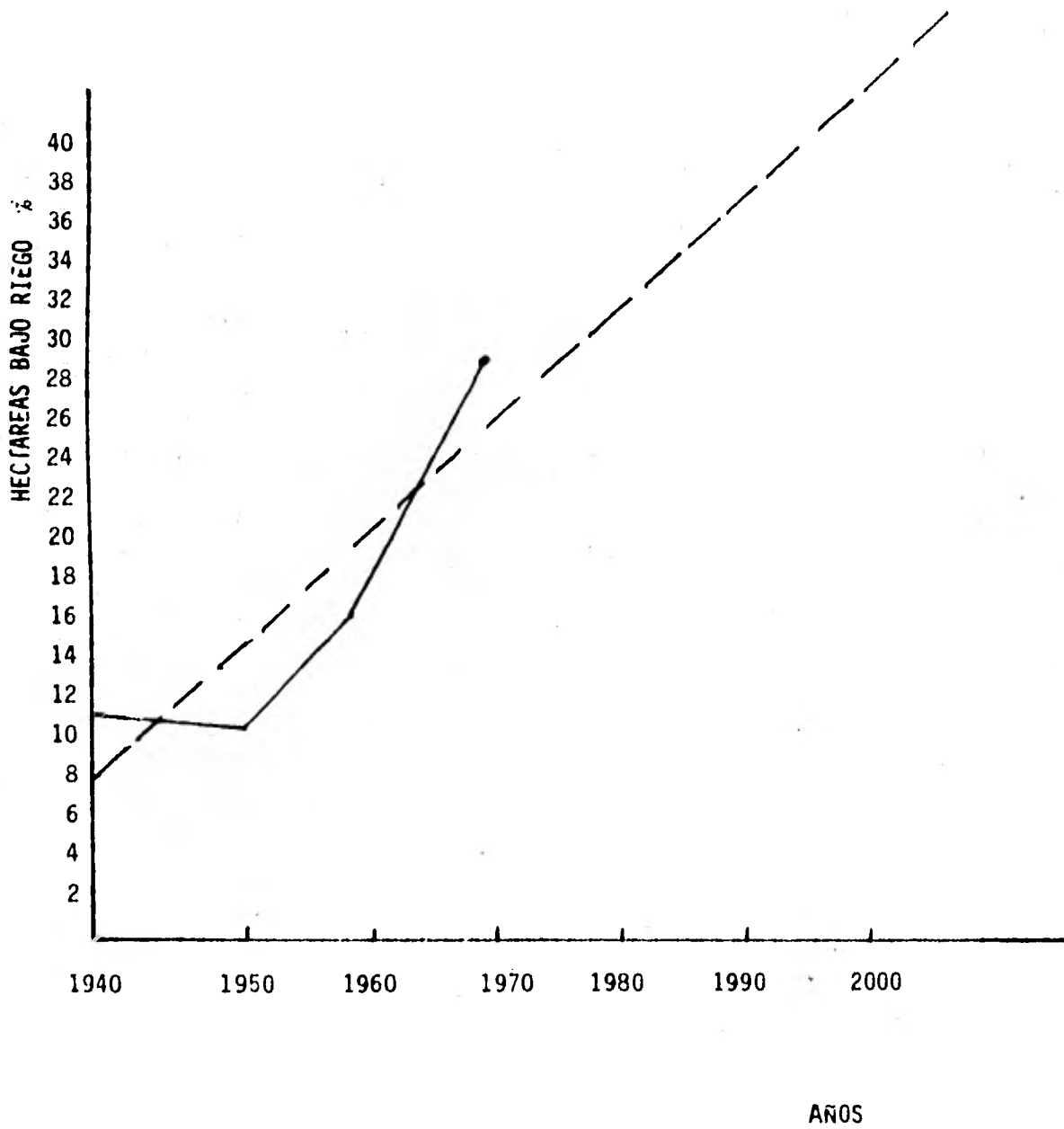
INDICADORES DE LA INFRAESTRUCTURA  
CONSUMO DE GASOLINA POR HABITANTE QUERETARO.

(LITROS)



INDICADORES DE LA INFRAESTRUCTURA

HECTAREAS BAJO RIEGO DE LA SUPERFICIE DE LABOR %



HECTAREAS BAJO RIEGO DE LA SUPERFICIE DE LABOR %

AÑO	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	11.71	-.-	0
1950	1	10.36	10.36	1
1960	2	15.28	30.56	4
1970	3	29.33	87.99	9
	<u>6</u>	<u>66.68</u>	<u>128.91</u>	<u>14</u>

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$66.68 = 4A + 6B$$

$$128.91 = 6A + 14B$$

$$100.02 = 6A + 9B$$

$$128.91 = 6A + 14B$$

$$B = \frac{128.91 - 100.02}{14 - 9} = \frac{28.89}{5} = 5.77$$

$$66.68 = 4A + 6(5.77)$$

$$66.68 = 4A + 34.62$$

$$32.06 = 4A$$

$$A = 8.01$$

$$Y = 8.01 + 5.77X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	31.09
1990	36.86
2000	42.63

PROYECCION GRAFICA

## QUERETARO: INDICADORES DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

PRODUCTO BRUTO POR HABITANTE (\$ 1950)				POBLACION ALFABETA %				POBLACION QUE USA CALZADO %			
1940	1950	1960	1970	1940	1950	1960	1970	1940	1950	1960	1970
1317	665	850	1655	15.34	35.04	42.90	62.05	27.15	27.70	40.47	73.41

## PROYECCION DE LOS INDICADORES DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

## - PRODUCTO BRUTO POR HABITANTE

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	1,317	0	0
1950	1	665	665	1
1960	2	850	1,700	4
1970	<u>3</u>	<u>1,655</u>	<u>4,965</u>	<u>9</u>
	6	4,487	7,330	14

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY + AEX + BEX^2$$

$$4487 = 4A + 6B$$

$$7330 = 6A + 14B$$

---


$$67305 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{7330 - 6730.5}{14 - 9} = \frac{599.5}{5} = 119.9$$

$$4487 = 4A + 6 (119.9)$$

$$4487 = 4A + 719.4$$

$$4487 - 719.4 = 4A$$

$$A = 941.90$$

$$Y = 941.90 + 119.9X$$

ANOS            PROYECCION

1980            1421.5

1990            1541.4

2000            1661.3

- POBLACION ALFABETA (%)

ANOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	15.34	0	0
1950	1	35.04	35.04	1
1960	2	42.90	85.80	4
1970	3	62.05	186.16	9
	6	155.33	306.99	14

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$155.33 = 4A + 6B$$

$$306.99 = 6A + 14B$$

---


$$232.99 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{306.99 - 232.99}{14 - 9} = \frac{74}{5} = 14.80$$

$$306.99 = 6A + 14 (14.80)$$

$$306.99 = 6A + 207.2$$

$$99.79 = 6A$$

$$A = 16.63$$

$$Y = 16.63 + 14.80X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	75.83
1990	90.63

## QUERETARO: INDICADORES DEL NIVEL DE VIDA

POBLACION CON AGUA ENTUBADA %				CONSUMO DE AZUCAR PER CAPITA %			
1940	1950	1960	1970	1940	1950	1960	1970
5.10	11.04	12.74	28.65	11.93	19.70	25.18	34.64

## PROYECCION DE INDICADORES DEL NIVEL DE VIDA

## - POBLACION CON AGUA ENTUBADA %

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	5.10	-	0
1950	1	11.40	11.40	1
1960	2	12.79	25.58	4
1970	3	28.65	85.95	9
	6	57.58	122.57	14

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$57.58 = 4A + 6B$$

$$122.57 = 6A + 14B$$

$$86.37 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{122.57 - 86.37}{14 - 9} = \frac{36.2}{5} = 7.24$$

$$122.57 = 6A + 14(7.24)$$

$$122.57 = 6A + 101.36$$

$$21.21 = 6A$$

$$A = 3.535$$

$$Y = 3.535 + 7.24X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	32.49
1990	39.73
2000	46.97



- CONSUMO DE AZUCAR PER CAPITA %

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	11.93	-	0
1950	1	19.70	19.70	1
1960	2	25.18	50.36	4
1970	<u>3</u>	<u>34.64</u>	<u>103.92</u>	<u>9</u>
	6	91.45	173.98	14

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$91.45 = 4A + 6B$$

$$173.98 = 6A + 14B$$

$$137.17 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{173.98 - 137.17}{14 - 9} = \frac{36.81}{5} = 7.362$$

$$173.98 = 6A + 14(7.362)$$

$$173.98 = 6A + 102.48$$

$$71.5 = 6A$$

$$A = 11.916$$

$$Y = 11.916 + 7.362 X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	41.36
1990	48.73
2000	56.09

- POBLACION QUE USA CALZADO %

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1940	0	27.15	-	0
1950	1	27.70	27.70	1
1960	2	40.47	80.94	4
1970	<u>3</u>	<u>73.41</u>	<u>220.23</u>	<u>9</u>
	6	168.73	328.87	14

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$168.73 = 4A + 6B$$

$$328.87 = 6A + 14B$$

$$253.09 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{328.87 - 253.09}{14 - 9} = \frac{75.78}{5} = 15.156$$

$$328.87 = 6A + 14(15.156)$$

$$328.87 = 6A + 212.18$$

$$116.69 = 6A$$

$$A = 19.448$$

$$Y = 19.448 + 15.156 X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	80.07
1990	95.22

## 2.2 TENDENCIA Y CRECIMIENTO URBANO

En un momento como por el que está pasando el país, existe la preocupación creciente de que los cambios son tan grandes, que efectuar un pronóstico de cualquier tipo es de gran importancia para el futuro del país y de las instituciones, sin embargo se deben de reconocer las limitaciones y alcances de las proyecciones.

En la evolución demográfica experimentada en la Ciudad de Querétaro durante la década de los 70'S, se puede observar tasa de crecimiento rápida, de 33,152 habitantes en 1900 a 129,256 en 1940, con un crecimiento en población absoluta de 96,104 (Cuadro 8-2).

El crecimiento de la población se ha debido principalmente a la disminución de las tasas de mortalidad entre 1940 y 1960 y aumentando la tasa de natalidad, sin embargo también ha presentado un alto grado de inmigración la Ciudad de Querétaro, durante el período de 1940-1950 la tasa anual de inmigración fue de 1.7%, en 1950-1960 del 0.4% y de 1960-1970 de 1.9%.

Se debe de ver el probable impacto en el crecimiento de la población que se dará seguramente entre 1982 y 1984, debido al decreto de descentralización industrial y desarrollo regional, lo que promoverá un gran movimiento migratorio y una gran generación de empleos.

En el cuadro 9-2 se pueden observar los incrementos medios anuales de la población de las localidades urbanas al final de cada decenio 1900-1970. Dicho incremento se puede dar por razones naturales o sociales (10-2), como se mencionó con anterioridad.

La hipótesis de crecimiento demográfico para la Ciudad de Querétaro para los años de 1990 y 2000, se basan en el crecimiento registrado en las décadas anteriores, así como las estimaciones necesarias para 1980.

AÑOS	PROYECCION	TASA MEDIA DE CRECIMIENTO - ANUAL
1970	129,256	6.0%
1980	259,660	6.7%
1985	359,110	6.7%
1990	529,924	6.7%
2000	949,934	6.7%

POBLACION DE LAS LOCALIDADES URBANAS 1900-1970

	1900	1910	1921	1930	1940	1950	1960	1970
QUERETARO	33,152	33,062	30,073	32,585	33,629	49,440*	69,058*	129,256
SAN JUAN DEL RIO	8,224	7,036	6,457	7,020	6,694	7,501	11,174	15,614

\* La población de estas áreas formada por la registrada en el censo (Ciudad Central) más localidades periféricas.

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unikel. El Colegio de México, 1978.

INCREMENTOS MEDIOS ANUALES DE LA POBLACION DE LAS LOCALIDADES URBANAS AL FINAL  
DE CADA DECENIO 1900 - 1970

	1900	1910	1921	1930	1940	1950	1960
	1910	1921	1930	1940	1950	1960	1970
QUERETARO	0.0	-0.9	-0.0	0.3	3.8	3.1	5.1
SAN JUAN DEL RIO	-	-	-	-	-	-	3.3

\* Se calculó mediante la expresión:  $2 ( p_1 - p_0 ) / ( p_1 + p_0 ) \cdot \frac{1}{n} \cdot 100$   
 $p_1$  y  $p_0$  población de las ciudades al final y al principio del período,  
 respectivamente y  $n$  es el número de años.

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unikel. El Colegio de México,  
 1978.

## INCREMENTOS MEDIOS ANUALES DE LA POBLACION URBANA DE 1940-1970

	1940-1950				1950-1960				1960-1970			
	TOTAL	NATURAL	SOCIAL	CATEGORIA	TOTAL	NATURAL	SOCIAL	CATEGORIA	TOTAL	NATURAL	SOCIAL	CATEGORIA
QUERETARO	3.8	2.1	1.7	AE	3.1	2.7	0.4	E	5.1	3.5	1.6	AE
SAN JUAN DEL RIO	-	-	-		-	-	-		3.3	4.1	-0.8	RM

\* AE atracción elevada; E equilibrio; RM rechazo muy elevado.

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unekel. El Colegio de México, 1978.

Para el año 2000 la Ciudad tendrá 949,934 habitantes aproximadamente, con una tasa media de crecimiento anual de 6.7%. Lo que implica que en la década de los 80'S el crecimiento absoluto será aproximadamente de 270,264 habitantes, en relación a 1980 y para la década de los 90'S será de - - 690,274 habitantes.

Para 1970 la Ciudad de Querétaro representó el 79% del total del municipio, para 1980 el porcentaje creció al 81% respecto al total del municipio que tenía alrededor de 320,500 habitantes.

La proporción que representa la población total estatal de Querétaro en relación al total regional, que es constituida por los estados de Morelos, Puebla, Querétaro, Tlaxcala e Hidalgo. Querétaro ocupa el tercer lugar - después de Puebla e Hidalgo, con un 9.31% del total para 1970. (Cuadro 11-2) siendo la proyección para 1980 de 9.48% y 9.61% para 1990.



PROPORCION QUE REPRESENTA LA POBLACION TOTAL ESTATAL DE LA POBLACION TOTAL REGIONAL EN EL  
PERIODO DE 1940-1970 Y PROYECCION EN LOS AÑOS 1980-1990  
(PORCENTAJES)

REGION Y ESTADOS	1940	1950	1960	1970	I	II	I	II
MORELOS	6.7	8.21	9.55	11.91	14.40	15.17	15.40	15.71
PUEBLA	47.61	48.99	48.62	47.97	48.06	48.08	38.08	48.16
QUERETARO	9.03	8.62	8.78	9.31	9.48	9.48	9.60	9.61
TLAXCALA	8.24	8.54	8.52	8.04	7.52	6.85	8.12	7.22
HIDALGO	28.40	25.62	24.53	22.77	20.54	20.42	19.80	19.30
TOTAL REGION	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

-39-

FUENTE: El Desarrollo Urbano de México. Luis Unikel. El Colegio de México, 1978.

### 2.3 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO

El valor total de la producción del Estado ascendió en 1970 a 2,930.3 millones de pesos. En su mayor parte el valor de la producción se dio en la ciudad capital del Estado (Querétaro), donde se produjo el 92.4% del total. El 65.4% correspondió a la industria, el 22.9% al comercio, 7.5% al sector agropecuario y 4.2% a los servicios.

Para el mismo año los menores de 14 años representaban el 47.2% del total de la población lo que representa 61,008 habitantes, en 1980 la proporción es del 46.7%.

Dicho porcentaje nos indica que más del 50% de la población es improductiva que depende del otro 50%.

Con relación al sexo, para 1960 el 47.3% eran hombres contra el 52.7% de mujeres, para 1970 el 48.0% eran hombres y el 52.0% mujeres. En 1980 el 48% de la población son hombres.

En los últimos años ha existido una creciente inversión privada, así como del sector público han jugado un papel muy importante.

Una de las zonas en las que se observó un asentamiento industrial importante, es en la periferia de la Ciudad de Querétaro en donde en 1970 en dicha zona se utilizó el 90.5% del capital invertido.

El presente económico del Estado de Querétaro en general, pero particularmente en la Ciudad Capital, está cifrado definitivamente en el aspecto industrial. El pasado reciente ha sido testigo de una serie de esfuerzos realizados para convertir el lugar en uno de los principales focos industriales del país. La localización del Estado ha desempeñado un papel fundamental en este singular desarrollo. Querétaro se encuentra estratégicamente ubicado y además es paso obligado hacia la capital de la República y de ésta hacia las vecinas entidades del centro y norte del País.

Cuenta además con excelentes vías de comunicación, suficiencia de energéticos (agua, gas natural y electricidad), abundante mano de obra, un clima agradable y la ventaja de estar comprendido en la zona que señala el decreto de descentralización industrial y desarrollo regional estipulado en julio de 1972, que atañe directamente a la Ciudad de Querétaro e implica una serie de estímulos y ayudas por parte del gobierno federal para el fomento de las actividades industriales para estimular la inversión, aumentar el empleo, especialmente en actividades prioritarias, impulsar el desarrollo de la pequeña industria, propiciar una mayor utilización de la capacidad instalada y promover un desarrollo regional más equilibrado.

## 2.4 VIALIDAD Y TRANSPORTE

La Ciudad de Querétaro se encuentra en un sitio privilegiado debido a los sistemas carreteros y ferroviarios que la cruzan, teniendo unas amplias - vías de comunicación que le han permitido su crecimiento demográfico y su desarrollo industrial y comercial durante la década de los setentas.

La red caminera del Estado cuenta con 3,925 Kms. de carreteras y caminos, las cuales se constituyen de la siguiente manera:

2,350 Kms. son carreteras pavimentadas  
543 Kms. son carreteras revestidas  
1,032 Kms. son carreteras de terracería

En la Ciudad de Querétaro convergen las carreteras que comunican la frontera norte del País con la Ciudad de México, así como la de Mexicali (vía - Guadalajara) que comunica el occidente con el centro. Dichas carreteras se detallan en seguida:

- La número 57 (Constitución) que comunica al D. F., Querétaro, Piedras Negras y Laredo.
- La número 45 (Panamericana) que comunica al D. F., Querétaro y Ciudad Juárez.
- La número 90 que va del D. F., a Querétaro, Guadalajara, Mexicali y Tijuana..
- La número 120 que comunica a la Ciudad de Querétaro, Jalapa y Tampico.

El flujo de camiones foráneos es de aproximadamente 1,000 salidas diarias en un 80% de autobuses de paso de 20 a 22 personas por unidad, lo que implica un movimiento de 20,000 a 22,000 personas en 24 horas.

En relación a la red de ferrocarriles del Estado, cuenta con una extensión de 265.24 Kms. lo que representa el 1.05% de la Nación.

Siendo aproximadamente 250 pasajeros diarios los que utilizan el servicio para salir de la Ciudad y de la misma cantidad es la entrada.

La comunicación aerea de la Ciudad es limitada, en virtud de que sólo cuenta con dos aeródromos, el primero de ellos se encuentra dentro de los límites de la Ciudad, los cuales sólo pueden dar servicio a aviones DC-6 ya que sólo tiene una pista de 1,250 Mts. más una ampliación de 1,000 que se está haciendo en la actualidad.

El segundo es el rancho de San Antonio de los Pirules, el cual sólo presta servicio a las avionetas.

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

CAPITULO TERCERO

ANALISIS DE LA OFERTA



### 3.1 INFORMACION GENERAL

Información de los datos estadísticos de la Oficina de Información Turística del Estado de Querétaro.

De la información proporcionada, se puede ver que la Ciudad de Querétaro tiene un total de 48 hoteles y moteles con más de 3,000 habitaciones las cuales son catalogadas como "AA", "A", "B", "C", haciendo la observación de que no clasifica ningún hotel dentro de las categorías "AAA" ni "D".

Haciendo un análisis genérico se puede determinar que la oferta hotelera de calidad de la Ciudad de Querétaro es la siguiente:

- Unicamente 2 hoteles se han construido durante los últimos años, empezando a operar 2 a partir de 1980 con clasificación "A".
- Cuatro de los principales están situados en la periferia de la Ciudad, concentrándose la mayoría de los antiguos hoteles en el centro de la Ciudad o cerca de él.
- Unicamente 2 de los más importantes son operados por grandes cadenas hoteleras, el hotel Jurica, que es administrado por hoteles Camino Real; y Holiday Inn, administrado por la cadena Holiday Inn.
- Se puede decir que los hoteles sirven básicamente como lugares vacacionales o de destino turístico, dado que en menor proporción alojan a ejecutivos o viajeros comerciales.
- No existe ningún hotel clasificado como "AAA" que ofrezca la imagen, instalaciones, el diseño de identidad de la operadora, que lo situaría por encima de los ya existentes.

### 3.2 DEFINICION DE LA COMPETENCIA

La tabla No. 1-3 muestra los nombres y las categorías locales de los hoteles y moteles clasificados por la Oficina de Turismo del Estado de Querétaro, con las características generales que se describen anteriormente, - un nuevo hotel que sea operado por una cadena hotelera en una excelente - ubicación con categoría "AA", estaría en posibilidad de competir con los ya existentes que tuvieran similares características, buscando una nueva generación de planeación que satisfaga las necesidades de la demanda.

Para poder constatar la suposición planteada, tuvimos que visitar todos y cada uno de los hoteles de categorías "AA" y "A", y utilizar los hoteles con clasificación "AA" para hospedaje y poder obtener la información más confiable y determinar si alguno era competitivo, mediante mejoramiento, en relación con lo conseguido en el pasado.

En lo referente a la imagen, servicios, instalaciones, ubicación e identidad de operación actuales, se puede concluir que el hotel propuesto tendría una competencia directa con los hoteles Jurica, Holiday Inn y Real de Minas.

Pero para poder tener un punto de comparación más representativo, tomamos como marco de referencia 4 hoteles clasificados con la categoría "AA" para hacer una investigación más a fondo.

- JURICA
- REAL DE MINAS
- HOLIDAY INN
- MIRABEL

Se determinó elegir estos hoteles por las razones que a continuación se mencionan:

- La muestra elegida es muy representativa, ya que cubre con todos los hoteles más prestigiados en la Ciudad.

- Con un total de 430 habitaciones combinadas de esos 4 hoteles, que representan la oferta de "AA" con un 36% de toda la oferta combinada clasificada.
- La muestra determinada, proporciona la cobertura total de los hoteles de mayor calidad en el área de Querétaro Capital, por la ubicación que tienen.
- Los hoteles clasificados con las letras "A", "B" y "C" son muy inferiores en presentación, calidad y precio.
- A continuación se describen los datos generales de los hoteles, de las categorías "A", "B" y "C".

TABLA No. 1-3

HÓTELES Y MOTELES CLASIFICADOS POR LA OFICINA DE TURISMO EN QUERETARO (CAPITAL)

<u>Hoteles clasificación "AAA"</u>	Ninguno
<u>Hoteles clasificación "AA"</u>	4
Jurica	
Real de Minas	
Holiday Inn	
Mirabel	
<u>Hoteles clasificación "A"</u>	7
Emperador	
Amberes	
Hotel Casa Blanca	
Hotel El Retiro	
Motel Azteca	
Señorial	
Motel El Mirador	
<u>Hoteles clasificación "B"</u>	7
Motel María Teresa	
Motel Flamingo	
Hotel El Marqués	
Gran Hotel	
Impala	
Querétaro	
Posada Ensenada	
<u>Hoteles clasificación "C"</u>	11
San Agustín	
Plaza	
Hotel San Francisco	
Corregidora	
Hidalgo	

Posada La Luna

El Cid

San Francisco Hotel

Hotel El Barón

Casa de Huéspedes el Bosque

H O T E L J U R I C A

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Fuera de la localidad
DOMICILIO:	Antigua Hacienda de Jurica, Km. 229, Carr. Querétaro - S.L.P.
TELEFONO:	2 10 81
CATEGORIA:	"AA"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Jurica, Camino Real, S.A.
NUMERO DE HABITACIONES:	184
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express, Diners - Club, Carte Blanche, Visa, Master Charge, American - Card, Bankamericard.
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, bar, res- taurante, cafetería, músi- ca ambiental, teléfono, - servi-bar, alberca, tenis, badminton, tenis de mesa, squash, golf, pista de pa- tinaje, cancha de fut bol, volibol, equitación, club náutico, zoológico, sala de cine, pesca, centro de con- venciones con capacidad pa- ra 1,500 personas, audito- rio para 120 personas, sa- lón para recepciones y jun- tas de 50 a 80 personas, - discoteca, juegos infanti- les.

HOTEL REAL DE MINAS

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Fuera de la localidad
DOMICILIO:	Constituyentes 124
TELEFONO:	4 04 44
CATEGORIA:	"AA"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Inmobiliaria Hotelera de Querétaro (Rep. Leg. Fernando García Rossette)
NUMERO DE HABITACIONES:	200
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express, Diners Club
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Aire acondicionado, calefacción, televisión, teléfono, música ambiental, - restaurante, lobby bar, - terraza bar, salones para fiestas y banquetes hasta de 1,500 personas, comedores privados, tintorería, servicio en habitaciones, tenis, alberca, golf, salón de juegos con mesa de billar, estacionamiento, discoteca, centro nocturno, vapor y sauna, auditorio, zona comercial, telex.

H O T E L H O L I D A Y I N N

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Fuera de la localidad
DOMICILIO:	Carr. Constitución 13 Sur
TELEFONO:	4 12 02
CATEGORIA:	"AA"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Fernando García Rossette (Gerente)
NUMERO DE HABITACIONES:	175
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express, Diners Club, Carte Blanche, Air Travel Card, Master Charge, Bankamericard
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restaurante, bar, alberca, música ambiental, teléfono, aire acondicionado, calefacción, televisión, servi-bar, salón de fiestas, circuito cerrado de televisión, tenis, salón de convenciones para 800 personas.



HOTEL MIRABEL

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Av. Constituyentes No. 2
TELEFONO:	4 35 35
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Mirabel, S.A.
NUMERO DE HABITACIONES	171
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restau- rante, bar, teléfono, aire - acondicionado, música am- biental, televisión, tinto rerfa, un salón para con- venciones para 200 o 250 personas.

H O T E L E M P E R A D O R

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Prolongación Corregidora Sur 240
TELEFONO:	2 51 39 y 2 24 42
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	José Estevez Casas
NUMERO DE HABITACIONES:	96
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restau <u>ra</u> te, bar, alberca, música - ambiental, aire acondicio- nado, televisión, tintore- rfa, juegos de jardín, sa- lones de convenciones para 250 o 300 personas

H O T E L A M B E R E S

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Corregidora 188 Sur
TELEFONO:	2 86 04 y 2 85 55
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Hotel Amberes, S. A. Gerente: Juan González Guerra
NUMERO DE HABITACIONES:	139
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Bancomer, Carnet
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restaurante, bar, alberca, televisión, música ambiental, teléfono, tintorería, sala de convenciones para 250 o 300 personas.

M O T E L C A S A B L A N C A

TIPO:	Motel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Av. Constituyentes No. 69
TELEFONO:	2 11 34
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Cía. Hotelera, S.A.
NUMERO DE HABITACIONES:	180
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express, Diners Club
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante, bar, alberca, aire acondicionado, tele- visión, teléfono, tienda - de curiosidades; salón de convenciones para 150 per- sonas

HOTEL EL RETIRO

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Fuera de la localidad
DOMICILIO	Autopista Qro.-Méx. Km. 195
TELEFONO:	2 22 21
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Lic. Fernando Castilla Correa
NUMERO DE HABITACIONES:	80
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, Carte Blanche, Diners - Club, American Express
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restau <u>ra</u> te, cafetería, alberca, - teléfono, televisión, bar, pista de baile, tenis, jue <u>g</u> os infantiles, salones de convenciones para 25 y 50 personas

M O T E L A Z T E C A

TIPO:	Motel
UBICACION:	Fuera de la Localidad
DOMICILIO:	Carr. a S.L.P. Km. 15
TELEFONO:	2 20 60
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Lic. Salvador Llamas C.
NUMERO DE HABITACIONES:	44
TARJETAS DE CREDITO:	Bañamex, Carnet, Banco mer, American Express, Diners Club.
SERVICIOS EN EL RESTO DEL MOTEL:	Restaurante, Cafetería, Gasolineria, Calefacción, Alberca, Tenis, Estacio- namiento para casas rodan tes, Areas verdes.

H O T E L S E Ñ O R I A L

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Guerrero 10 A
TELEFONO:	4 37 00
CATEGORIA:	"A"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Antonio Tovar Vargas
NUMERO DE HABITACIONES:	45
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, Master Charge, Bankameri- card
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restau <sup>ra</sup> n te, televisión, tintorería

M O T E L E L M I R A D O R

TIPO:	Motel
UBICACION:	Dentro de la Localidad
DOMICILIO:	Autopista Mex-Qro.Km. 210.
TELEFONO:	4 01 02
CATEGORIA:	"A"
NUMERO DE HABITACIONES:	10
TARJETAS DE CREDITO:	Bañex, Carnet, Bancomer, American Express.
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restaurante, bar, televisión, tintoreria.



MOTEL MARIA TERESA

TIPO:	Motel Balneario
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Av. Universidad 306
TELEFONO:	2 05 65
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	J. Jesús González Espino
NUMERO DE HABITACIONES:	20
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restaurante, música ambiental, alberca, teléfono, frontón, basket bol, tienda de auto servicio, discoteca, salón de fiestas para 250 personas

M O T E L F L A M I N G O S

TIPO:	Motel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Constituyentes 138
TELEFONO:	2 09 72 y 4 20 93
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Jorge M. Razo (Gerente)
NUMERO DE HABITACIONES:	47
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIO EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante, estaciona- miento para casas rodan tes

HOTEL DEL MARQUEZ

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Juárez Nte. 104
TELEFONO:	2 04 14
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Ma. Guadalupe Gutiérrez
NUMERO DE HABITACIONES:	66
TARJETAS DE CREDITO:	Carnet, Banamex, Bancomer
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Bar

GRAN HOTEL

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Madero No. 6
TELEFONO:	2 01 24 y 2 40 47
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Luis Rufz González
NUMERO DE HABITACIONES:	65
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, American Express
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante, bar, teléfono

H O T E L I M P A L A

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Corregidora y Zaragoza
TELEFONO:	2 25 70
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Manuel Abascal Peñaranda
NUMERO DE HABITACIONES:	108
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, restaurante, cafetería, teléfono

HOTEL DE QUERETARO

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Prolongación Corregidora Sur 42
TELEFONO:	2 51 36 y 2 80 35
CATEGORIA:	"B"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Agustín Alvarez Mondragón
NUMERO DE HABITACIONES:	46
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Bancomer, American Express, Diners Club
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, cafetería, teléfono

POSADA ENSENADA

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Av. Tecnológico No. 29
TELEFONO:	2 93 80
CATEGORIA:	"B"
NUMERO DE HABITACIONES:	
TARJETAS DE CREDITO:	Banamex, Carnet, Banco- mer, American Express
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento, bar, - restaurante, cafetería, teléfono, tintorería.

H O T E L S A N A G U S T I N

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Pino Suárez 12
TELEFONO:	2 11 95
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Sr. Miguel Esquivel - Guzmán
NUMERO DE HABITACIONES:	35
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante, teléfono



HOTEL PLAZA

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Juárez Nte. 23
TELEFONO:	2 11 38
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Antonio Tovar Vargas
NUMERO DE HABITACIONES:	27
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	No hay

H O T E L S A N F R A N C I S C O

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Corregidora Sur 144
TELEFONO:	2 08 58
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Angel Cicero Diez
NUMERO DE HABITACIONES:	64
TARJETAS DE CREDITO:	NO SE ACEPTAN
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante

H O T E L C O R R E G I D O R A

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Corregidora Sur 148
TELEFONO:	4 04 06
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Sra. Pompeya Chaparro Pérez
NUMERO DE HABITACIONES:	19
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	No hay

H O T E L H I D A L G O

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Madero Pte. No. 11
TELEFONO:	2 00 81
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Héctor Simroth López
NUMERO DE HABITACIONES:	45
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante

POSADA LA LUNA

TIPO:	Motel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Escobedo 104
TELEFONO:	2 43 78
CATEGORIA:	"C"
NUMERO DE HABITACIONES:	40
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante

H O T E L E L C I D

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Prolongación Corregidora 10 Sur
TELEFONO:	2 35 18
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Rosalinda Cepeda Dávila
NUMERO DE HABITACIONES:	36
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Estacionamiento

H O T E L S A N F R A N C I S C O

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Corregidora Sur No. 144
TELEFONO:	2 08 58
CATEGORIA:	"C"
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	Angel Cicero Diez
NUMERO DE HABITACIONES:	64
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante

H O T E L E L B A R O N

TIPO:	Motel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Carretera Constit. Km. 222
TELEFONO:	2 15 74
CATEGORIA:	"C"
NUMERO DE HABITACIONES:	
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante, estacionamiento



C A S A D E H U E S P E D E S E L B O S Q U E

TIPO:	Hotel
UBICACION:	Dentro de la localidad
DOMICILIO:	Allende 83 Norte
TELEFONO:	No tiene
CATEGORIA:	"C"
NUMERO DE HABITACIONES:	
TARJETAS DE CREDITO:	No se aceptan
SERVICIOS EN EL RESTO DEL HOTEL:	Restaurante

### 3.3 CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES INVESTIGADOS

En las secciones que continúan, se mencionan los resultados obtenidos de las muestras escogidas para la evaluación a fondo.

#### UBICACION

El mapa II muestra que los cuatro hoteles que pueden competir con el hotel propuesto, tienen ubicaciones céntricas, relativamente concentradas en un radio de acción pequeño, teniendo a los hoteles Jurica, Real de Minas y - Holiday Inn solamente a unos cuantos kilómetros al sitio del propuesto, - kilómetro 187 carretera México-Querétaro-San Luis Potosí; la ubicación que tiene es un indicador importante de la aceptación del área de desarrollo, contando con la cercanía de la zona industrial, que favorece a los inversionistas y viajeros comerciales.

#### VÍAS DE COMUNICACION TERRESTRE Y AEREA

Los hoteles potencialmente competitivos, al igual que el propuesto por nosotros, cuenta con una ubicación que se considera privilegiada en términos de su acceso, visibilidad e imagen potencial. La Ciudad de Querétaro cuenta hoy en día con un aeropuerto que sólo permite el tránsito aéreo de aviones ejecutivos hasta de 8 plazas, siendo remodelado para dar un mejor servicio a los usuarios.

#### IDENTIDAD DE LAS OPERACIONES

Unicamente dos cadenas reconocidas, como son Camino Real y Holiday Inn, están actualmente operando en la Ciudad de Querétaro, con los hoteles Jurica y Holiday Inn, respectivamente, los demás hoteles son administrados por representantes como son: Real de Minas por Inmobiliaria de Querétaro y Hotel Mirabel por Mirabel, S.A.

### NUMERO DE HABITACIONES DISPONIBLES

Como se puede apreciar en la tabla No. 2-3, hay en la actualidad 2028 habitaciones hoteleras disponibles en la ciudad, teniendo 730 habitaciones o 36 por ciento del total, que se pueden considerar competitivas entre sí y con potencialidad de competir con nuevos hoteles por construirse.

El incremento en la oferta hotelera de la Ciudad se viene dando, como es evidente, desde la década de los cuarentas, que conjuntamente con la apertura de los 3 primeros hoteles, con un total de 152 habitaciones, iniciaron lo que se puede considerar la primera etapa, ya que tuvieron que transcurrir 13 años antes de que se construyeran los nuevos hoteles, junto a la plaza central, pero en esta segunda etapa el incremento anual de habitaciones es de 41, en la década siguiente aumenta a 55 y a partir de 1980 se logra la cifra de 188 habitaciones.

TABLA No. 2-3

HABITACIONES HOTELERAS DISPONIBLES 1980

	<u>NUMERO</u>	<u>POR CIENTO DE LA OFERTA</u>
Total de habitaciones (**)	2028	100
Habitaciones potencialmente competitivas (***)	730	36
Hotel Jurica	184	
Real de Minas	200	
Holiday Inn	175	
Mirabel	171	
Otros hoteles categoría "A"	761	38
Otros hoteles categoría "B"	286	14
Otros hoteles categoría "C"	251	12

(\*\*) Hoteles y moteles, de los cuales solamente 48 hoteles están clasificados actualmente por SECTUR

(\*\*\*) Todos los hoteles de "AA" según clasifica SECTUR

## CALIDAD

Como mencionamos anteriormente, las clasificaciones locales sobre calidad son un tanto confusas, ya que el método de clasificación vigente considera la presencia de algunos tipos de instalaciones, pero no la imagen ni la calidad de las mismas.

El sistema local de clasificación, marca la ausencia de hoteles con categoría "AAA", lo cual indica que no existe ningún hotel en Querétaro que iguale los mejores hoteles en cualquier otra ciudad mexicana.

Las diferencias existentes en el rango y la calidad de instalaciones y servicios de los cuatro hoteles tomados como muestra, se refleja perfectamente en las clasificaciones superiores de "AA", haciendo notar que el hotel Mirabel aunque está clasificado en esta categoría por la Oficina de Información Turística del Estado de Querétaro, por el tipo de servicio, estaría clasificado en la categoría "A".

Dicho lo anterior, es conveniente hacer las siguientes observaciones:

- El hotel Jurica ofrece facilidades y una ubicación que posiblemente lo coloca por encima de otros hoteles de clasificación "AA".
- De acuerdo con la clasificación de "AA", el grado de competencia depende en gran parte de la ubicación y forma de operación.

Para poder tener un cierto nivel de competencia, ya que conforme más - operadoras de cadenas entran a Querétaro, la competencia se puede definir radicalmente, en virtud de que en cada cadena hotelera se cuenta con una identificación bien reconocida como es en la capacidad de promoción y servicio.

Es necesario hacer notar que a excepción del hotel Mirabel, las clasificaciones en que están considerados los hoteles son de modo correcto, debido a que la imagen, servicio y mantenimiento son bien considerados para hacer esta clasificación.

Consideramos hacer una clasificación un tanto subjetiva de competitividad, la cual aparece en la tabla No. 3-3.

TABLA No. 3-3

CLASIFICACION POR GRADO DE COMPETENCIA DE LOS HOTELES "AA"

<u>CATEGORIA</u>	<u>HOTEL</u>	<u>CAUSA</u>
1	Jurica	Identidad de operación ubicación, servicio, amplias instalaciones, comodidad de alojamiento, buen centro de reunión para vacacionistas y viajeros comerciales.
2	Holiday Inn	Servicio, capacidad de alojamiento, ubicación cerca de la Ciudad, confortable, identidad de operación, áreas verdes.
3	Real de Minas	Instalaciones, servicio, años de operación, moderno, arquitectónico.
4	Mirabel	Instalaciones, falta de áreas verdes, antigüedad, regular - servicio, falta de mayores lugares de recreo.

Con referencia a las medidas de las habitaciones standard, éstas fluctúan en tamaño, que va desde dieciseis hasta veintiocho metros cuadrados.

Jurica	7X4
Holiday Inn	4X4
Real de Minas	5X4
Mirabel	4X4

De acuerdo a los datos que se reflejan en la tabla No. 4-3, todos los hoteles cuentan con teléfono privado así como con televisión. De los cuatro hoteles, únicamente el Jurica no cuenta con aire acondicionado.

#### INSTALACIONES Y SERVICIOS

Aspectos Generales: La tabla No. 5-3, muestra los servicios e instalaciones con que cuenta cada uno de los hoteles investigados, pero es importante hacer notar que únicamente el hotel Mirabel no cuenta con áreas verdes, piscina, ni canchas de tenis, por el contrario, el hotel Jurica y Real de Minas cuentan con las instalaciones mencionadas anteriormente, así como con campo de golf.

TABLA No. 4-3

SERVICIOS ACONDICIONADOS EN LAS HABITACIONES HOTELERAS

	<u>CATEGORIA LOCAL</u>	<u>AIRE ACONDICIONADO</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>TELEVISION</u>	<u>MUSICA AMBIENTAL</u>	<u>SERVI BAR</u>
HOTEL JURICA	"AA"	NO	SI	SI	SI	SI
REAL DE MINAS	"AA"	SI	SI	SI	SI	SI
HOLIDAY INN	"AA"	SI	SI	SI	SI	SI
MIRABEL	"AA"	SI	SI	SI	SI	SI



TABLA No. 5-3

INSTALACIONES, SERVICIOS, FACILIDADES

	<u>RESTAURANTE</u>	<u>CAFETERIA</u>	<u>BAR</u>	<u>DISCOTECA O CENTRO NOC- TURNO</u>	<u>HORAS DE SERVI- CIO DE CUARTO</u>	<u>RECREATIVOS</u>	<u>SALAS PARA REUNIO- NES Y CONVENCIONES</u>	<u>ESTACIONA- MIENTO</u>
HOTEL JURICA	1	1	1	1	24	Alberca, chapoteadero, salón de cine, - paseos a caballo y carreta, bicicleta, pesca, sala de juegos, alberca.	3	1
REAL DE MINAS	3	1	1	NO	24	Cancha tenis, salón de juego, mesa de billar, máquinas eléctricas.	8	1
HOLIDAY INN	1	1	1	1	24	Cancha tenis, alberca.	2	1
MIRABEL	1	1	1	NO	24		1	1

## CARACTERISTICAS DE LOS RESTAURANTES Y BARES DE LOS CUATRO HOTELES INVESTIGADOS

Para conocer qué hoteles cuentan con los servicios de bares, restaurantes y - discotecas, se realizó una investigación directa y así determinar que es lo - que se ofrece a los huéspedes del hotel. Ver tablas Nos. 6-3 y 7-3.

### HOTEL JURICA

El hotel dispone de buenos servicios en lo referente a los alimentos y bebidas que se sirven, ya que cuenta con dos restaurantes, 2 bares, una cafetería y una discoteca-bar, los cuales a continuación se detallan.

Restaurante: "Los Hules".- Rústico y sobrio, teniendo una estratégica ubicación frente a la alberca y jardines, con amplias ventanas y muy buena iluminación natural y artificial, cocina regional mexicana e internacional, abierto las 24 horas.

Taquería: "El Antojito".- Snack, a un lado de la alberca, comida de muy buen gusto, ofreciendo botanas mexicanas, bocadillos y bebidas.

Como mencionamos anteriormente, este hotel cuenta con dos bares.

"La Paloma Azul".- El cual es un precioso rincón del hotel, bajo los portales de las antiguas caballerizas que datan de la temprana época colonial de la Hacienda, con una magnífica vista de los jardines y alberca, abierto de las 10:00 a las 18:00 horas.

"Las Calandrias".- Recién ubicado en uno de los salones que en el siglo XVI fue usado como almacén de granos, ofrece la hora feliz diariamente (dos copas por el precio de una), abierto de las 18:30 a la 1:30 horas, piano bar.

"La Misión".- Discoteca instalada en el antiguo albergue de la exhacienda, ofreciendo música disco, abierta de martes a domingo de las 20:00 a las - 3:00 horas.

### HOTEL HOLIDAY INN

Los servicios que proporciona este hotel son un poco lentos y regulares, - esto se debe a que no existe el personal necesario para atender a todos los huéspedes, cuando un servicio requiere de un empleado, se quita personal de otro lugar para solventar la situación, los alimentos que se sirven son de buena calidad.

El hotel cuenta con un restaurante, una cafetería, una discoteca y un lobby-bar, los cuales a continuación se describen:

Restaurante: "Los Arcos".- Se encuentra ubicado en el ala izquierda del hotel, tiene una capacidad aproximada de 80 personas, teniendo un ambiente romántico.

Cafetería: "La Capilla".- Situada junto al restaurante, tiene una capacidad de 55 personas el cual guarda todo el encanto de la colonia.

Bar: Por lo que corresponde al bar, se le podría llamar lobby-bar, está improvisado a desnivel, cuenta con bellas piezas de artesanía, logrando un hermoso conjunto, arrullándose con su fuente; la música que se interpreta es viva; la capacidad que tiene es para 50 personas y con una ocupación del 60%.

Discoteca: "Zero".- Con bullicioso ritmo de esta época, teniendo sonido cuadrafónico, ubicada a la entrada del hotel con un cupo para 120 personas, la cual tiene una ocupación del 45%; su horario es de las 19:00 a las 3:00 horas.

### HOTEL REAL DE MINAS

El hotel dispone actualmente de 3 restaurantes, una cafetería y un bar, - la ubicación que tienen los lugares antes mencionados es la siguiente:

Restaurante: Sólo uno presta sus servicios durante el día, estando ubicado frente a la entrada del hotel, con vista a la alberca, de estilo colonial, el servicio que proporciona es bueno, la comida es de buena calidad, teniendo bufet sábados y domingos; la capacidad que tiene es para 100 personas con una ocupación del 50% entre semana y 100% sábados y domingos.

Cafetería: Se encuentra ubicada entre la alberca y la cancha de tenis, - estando asociada con un club de golf de 18 hoyos, la capacidad que tiene es para 50 personas y su ocupación es del 80%; presta sus servicios las 24 horas.

Bar: Se encuentra ubicado frente a la entrada del hotel con variedad de música viva ya que amenizan el lugar un trío y un solista; el servicio es rápido y cuenta con bebidas nacionales e importadas; el cupo es para 50 personas, regularmente entre semana su ocupación es del 50% y en los periodos de vacaciones así como en los fines de semana la ocupación es del 60%.

#### HOTEL MIRABEL:

Las instalaciones con que dispone este hotel son buenas, ya que se puede decir que son prácticamente nuevas, cuenta con un restaurante y un pequeño lobby-bar, los cuales satisfacen las necesidades básicas de los huéspedes. Las características que tienen son las siguientes:

Restaurante: Se encuentra ubicado en el lobby del hotel en la parte izquierda de la entrada, el servicio que proporciona es bueno, así como la comida; la capacidad que tiene es para 80 personas y su ocupación es del 80%.

Bar: Está situado en el lobby del hotel, realmente es muy pequeño, con capacidad para 25 personas y una ocupación del 90 por ciento, el servicio que presta es rápido.

TABLA No. 6-3

CARACTERISTICAS DE RESTAURANTES Y BARES

<u>NOMBRE DEL HOTEL</u>	<u>RESTAURANTES</u>	<u>BARES</u>	<u>CAPACIDAD</u>	<u>UBICACION</u>
JURICA	Los Hules		100	Frente a la alberca y jardines
	El Antojito		-	A un lado de la alberca
		La Paloma Azul	50	Bajo los portales de la antiguas caballerizas
		Las Calandrias	30	Es un salón que en el S XII se usó como almacén
		La Misión	50	En el antiguo algibe de la ex- hacienda
HOLIDAY INN	Los Arcos		80	En el ala izquierda del lobby del hotel
	La Capilla		55	Cafetería junto al restaurante Los Arcos
		Lobby Bar	55	En desnivel parte central del lobby
REAL DE MINAS	Restaurante		100	Frente a la entrada del Hotel y frente a la alberca
	Cafetería		50	Frente a la alberca y cancha de tenis
		Bar	50	Frente a la entrada del hotel a desnivel
MIRABEL	Restaurante		80	En la parte izquierda del lobby
		Lobby Bar	25	En la parte central del lobby

TABLA No. 7-3

D I S C O T E C A S

<u>NOMBRE DEL HOTEL</u>	<u>CAPACIDAD</u>	<u>UBICACION</u>	<u>TIPO DE VARIEDAD</u>
JURICA "La Mansión"	50	Antiguo algive de la ex-hacienda	Música disco
HOLIDAY INN "Zero".	120	Entrada del hotel (Lobby)	Música disco
REAL DE MINAS No tiene	-	-	-
MIRABEL No tiene	-	-	-

### 3.4 TARIFAS

Un factor importante que el huésped considera para tomar la decisión de elegir el hotel que satisfaga sus necesidades, lo constituyen las tarifas, dado que esto es un reflejo de los servicios y comodidades que el turista espera tener en su estadía en el hotel.

A continuación se describen las tarifas de los precios de los alimentos (tabla No. 8-3), en las habitaciones (tabla No. 9-3) y el gasto promedio por persona considerando una estadía de 3 días (tabla No. 10-3).

TABLA No. 8-3

PRECIOS DE LOS ALIMENTOS\*

<u>NOMBRE DEL HOTEL</u>	<u>DESAYUNO</u>	<u>COMIDA</u>	<u>CENA</u>
JURICA	\$175.00	\$360.00	\$350.00
HOLIDAY INN	175.00	360.00	350.00
REAL DE MINAS	175.00	340.00	350.00
MIRABEL	175.00	350.00	300.00
PROMEDIO	175.00	352.50	312.50

\* Los precios son por persona



TABLA No. 9-3

TARIFAS DE LAS HABITACIONES

<u>NOMBRE DEL HOTEL</u>	<u>HABITACIONES</u>	<u>PRECIO</u>
JURICA	Sencillas	\$ 1,600.00
	Dobles	1,800.00
	Suites Jr.	2,350.00
	Presidencial	3,900.00
HOLIDAY INN	Sencillas	\$ 1,400.00
	Dobles	1,500.00
	Suites Jr.	2,100.00
REAL DE MINAS	Sencillas	\$ 1,100.00
	Dobles	1,200.00
	Suites Jr.	3,000.00
	Master Suites	3,450.00
MIRABEL	Sencillas	\$ 750.00
	Dobles	850.00

TABLA No 10-3

GASTOS PROMEDIO POR PERSONA

<u>NOMBRE DEL HOTEL</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>PRECIO</u>
JURICA	Cuarto	\$ 4,800.00
	Desayuno	525.00
	Comida	1,080.00
	Cena	1,050.00
	Otros	1,050.00
	I.V.A.	<u>850.00</u>
	TOTAL	\$ 9,355.00
	HOLIDAY INN	Cuarto
HOLIDAY INN	Desayuno	525.00
	Comida	1,080.00
	Cena	1,050.00
	Otros	1,050.00
	I.V.A.	<u>790.00</u>
	TOTAL	\$ 8,695.00
	REAL DE MINAS	Cuarto
REAL DE MINAS	Desayuno	525.00
	Comida	1,020.00
	Cena	1,050.00
	Otros	1,050.00
	I.V.A.	<u>894.00</u>
	TOTAL	\$ 7,839.00
	MIRABEL	Cuarto
MIRABEL	Desayuno	525.00
	Comida	1,050.00
	Cena	900.00
	Otros	900.00
	I.V.A.	<u>562.00</u>
	TOTAL	\$ 6,187.00

### 3.5 TENDENCIAS DE OCUPACION

#### PROCEDENCIA DE LA MANO DE OBRA OCUPADA EN LOS HOTELES

Referente a este punto, cabe mencionar que no existe desempleo en la Ciudad, ya que diariamente aparecen tres o cuatro páginas en los periódicos de ofertas de trabajo, pero realmente lo que se necesita es personal especializado o de categoría, el cual no existe en el Estado y tiene que ser traído de otros estados o bien tiene que ser capacitado.

Por lo que respecta al personal administrativo, casi en su totalidad proviene del Distrito Federal o de centros turísticos y la competencia es muy fuerte en cuanto al personal en general como son: camaristas, meseros, cocineros, etc., que son nativos de Guanajuato, Puerto Vallarta, León, Celaya y gran parte extraída de localidades cercanas a Querétaro o es de la misma Ciudad, pero con la desventaja de que hay que capacitarla, lo que implica un costo adicional en la capacitación y resolver el problema de la vivienda para los empleados.

Cabe mencionar que los grandes hoteles son los que tienen problemas de mano de obra, pues los pequeños funcionan por lo regular con personal de familiares durante generaciones.

#### OCUPACION DE PERSONAL

En este concepto se describe el personal que cada hotel requiere para satisfacer las necesidades que los huéspedes demandan, así como para mantener en buen estado y funcionamiento las instalaciones; en lo referente a la administración, cada hotel cuenta con una cantidad considerable de empleados ya que se toma en cuenta que estos son la base para el éxito del hotel.

## HOTEL JURICA

Este Hotel dispone de 199 empleados, los cuales están repartidos de acuerdo a sus funciones de la siguiente manera:

Administración	20
Almacén	8
Albañiles	4
Ayudantes	20
Bell boys	4
Bar	5
Caballerizas	4
Camaristas	15
Capitanes	5
Carpinteros	3
Cocina	15
Choferes	4
Electricistas	5
Jardineros	20
Lavandería	10
Meseros	30
Mozos	7
Pintores	10
Tenis y albercas	8
Telefonistas	2

## HOTEL HOLIDAY INN

El Hotel, como todos los de la Ciudad, tiene problemas para conseguir al personal hotelero, dado que los salarios que devengan no son competitivos con los de la industria, esto, aunado a los problemas mencionados anteriormente.

En la actualidad el hotel cuenta con 161 empleados, los cuales se encantan de las siguientes funciones:

Administración	5
Albañiles	3
Almacenistas	7
Ayudantes	11
Bell boys	5
Bar	6
Cafeteros	8
Cajeros	4
Camaristas	23
Capitanes	5
Carpinteros	3
Cocineros	21
Choferes	4
Electricistas	3
Jardineros	4
Jefe de grupo	2
Meseros	21
Mozos	6
Pintores	3
Reservaciones	3
Recepción	6
Supervisión	3
Stewarts	2
Telefonistas	3

## HOTEL REAL DE MINAS

Cuenta nominalmente con 188 empleados, haciendo la contratación de su personal a través de la C.T.M., por lo regular todo el personal exceptuando el administrativo es de Querétaro, proviniendo algunos de Guanajuato y León, el personal administrativo es del Distrito Federal, habitando en las instalaciones del Hotel. El personal se distribuye de la siguiente manera:

Administración	5
Albañiles	3
Almacenistas	4
Ama de llaves	1
Ayudantes	13
Bell boys	6
Bar	6
Cafeteros	10
Cajeros	4
Capitanes	8
Cocineros	27
Carpinteros	2
Camaristas	20
Choferes	3
Electricistas	4
Jardineros	6
Jefe de grupo	1
Lavandería	10
Meseros	25
Mozos	8
Reservaciones	3
Recepcionistas	6
Supervisores	4
Telefonistas	3
Tenis y alberca	6

## HOTEL MIRABEL

Es uno de los hoteles clasificados con "AA" que tiene menos personal para la atención de los huéspedes ya que únicamente cuenta con 125 empleados. El personal administrativo es originario del Distrito Federal y casi todo el personal restante es de Querétaro, proviniendo los demás empleados de la ciudad de San Luis Potosí u otras ciudades cercanas.

El personal se reparte de la siguiente manera:

Administración	5
Albañiles	3
Almacenistas	6
Ayudantes	12
Bell boys	5
Bar	4
Cafeteros	8
Cajeros	3
Capitanes	2
Cocineros	10
Carpinteros	2
Camaristas	22
Choferes	3
Electricistas	3
Jefe de grupo	1
Meseros	22
Mozos	6
Reservaciones	2
Recepción	3
Telefonistas	2

### 3.6 AMPLIACION DE LA OFERTA Y EXPANSION DE LOS HOTELES EXISTENTES

Los cuatro hoteles que son potencialmente competitivos, han estado operando de dos a veinte años, siendo el Hotel Jurica el más antiguo en operación. La tabla No. 11-3 muestra las fechas de apertura e inicio de operaciones, así como la magnitud de las ampliaciones que han tenido cada uno de los hoteles investigados.

Se puede considerar que la ampliación de la oferta no se da en gran escala ya que solamente un nuevo hotel está siendo construido y son mínimas las ampliaciones a los hoteles existentes que se tomaron como muestra, pues tienen un promedio de 11 años en operación.



TABLA No. 11-3

ANTIGUEDAD EN OPERACION DE LOS HOTELES EN COMPETENCIA

<u>HOTEL</u>	<u>FECHA INICIO</u>	<u>NO. DE CUARTOS</u>	<u>AMPLIACIONES (70-80)</u>	<u>CUARTOS TOTALES</u>
JURICA	1969	49	135	184
HOLIDAY INN	1979	175	-	175
REAL DE MINAS	1971	200	-	200
MIRABEL	1980	171	-	171

CAPITULO CUARTO

ANALISIS DE LA DEMANDA

## ANALISIS DE LA DEMANDA HOTELERA

Nuestra investigación de la afluencia, del perfil y de las necesidades - del mercado de visitantes, implicó tres importantes tareas de investigación: entrevista con administradores y con propietarios de hoteles, a - cerca de sus huéspedes, entrevistas a una muestra considerada de huéspedes para confirmar o expandir las impresiones de los administradores de hoteles y la investigación efectuada en SECTUR, la cual nos permitió de - finir las características y necesidades del turismo nacional y extranjero.

### 4.1 PERFIL DEL MERCADO HOTELERO

#### PROPOSITO DE LAS VISITAS:

El personal hotelero entrevistado manifestó que un promedio general del 70% de todos sus huéspedes, visitan Querétaro por vacaciones, placer y diversión, el 30% restante por motivo de negocios, convenciones, etc.

Datos obtenidos en SECTUR nos muestra la afluencia turística nacional y extranjera como se puede observar en la siguiente tabla:

TABLA 1-4

AÑO	NACIONALES 95%	EXTRANJEROS 5%	TOTAL 100%
1975	454.761	29.751	484.512
1976	541.427	21.544	562.971
1977	621.314	18.698	640.012
1978	762.926	27.356	790.282
1979	836.595	47.709	844.304

Es importante hacer notar que un 95% de los visitantes son de origen nacional y el 5% de origen extranjero. El medio de transporte que utilizan para su arribo a la Ciudad es por vía terrestre.

Existe una marcada estratificación respecto del tipo de visitantes, según sus intereses y necesidades.

Los huéspedes que demandan los hoteles clasificados como "AA" se pueden segmentar en tres sectores:

Primero.- Una de clase alta mexicana y media extranjera, que llegan a los hoteles en fines de semana o períodos vacacionales, con necesidad de diversión tanto familiar como de pareja.

Segundo.- Ejecutivos mexicanos de clase media, que son huéspedes entre semana, los gastos no son cubiertos por el visitante sino por la empresa que contrata los servicios para cursos o convenciones.

Tercero.- Ejecutivos que viven en las instalaciones permanentemente, al igual que los visitantes descritos en el segundo punto, los gastos durante su estancia en el hotel son cubiertos por la empresa.

#### 4.2 NECESIDADES EXPRESAS DEL MERCADO

Nuestro programa de entrevistas con los huéspedes de los hoteles de categoría "AA", fue principalmente empleado para obtener un conocimiento de las instalaciones, las facilidades, necesidades e insatisfacciones de mayor importancia para ellos y para poder obtener información para la construcción de un nuevo hotel.

En base a dichos cuestionarios se pudieron apreciar los elementos de mayor importancia para los huéspedes como son: instalaciones, tarifas, servicios de restaurante, bar, discoteca, alberca, juegos recreativos y otro tipo de servicios.

De los hoteles investigados comparativamente, cuentan con los siguientes servicios:

<u>HOTEL</u>	<u>CLASE O CATEGORIA</u>	<u>SERVICIOS</u>
JURICA	"AA"	Amplio estacionamiento, - habitaciones de lujo, bares, servicio de restaurante, discoteca, áreas verdes, alberca, juegos infantiles, juegos de mesa, alquiler de caballos, pista de patinaje y canchas de tenis.
REAL DE MINAS	"AA"	Estacionamiento, restaurante, bar, habitaciones confortables con todos los servicios, alberca, canchas de tenis, juegos de mesa y áreas verdes.
HOLIDAY INN	"AA"	Estacionamiento, amplias habitaciones con todos los servicios, restaurante bar, discoteca, alberca, áreas verdes, juegos de mesa, - canchas de tenis.

MIRABEL

"AA"

Estacionamiento reducido,  
habitaciones de lujo con  
todos los servicios, res-  
taurante y lobby bar.

De los huéspedes entrevistados, se tomó una muestra representativa de 50 personas por cada hotel de categoría "AA", obteniéndose los siguientes - resultados:

HOTEL JURICA

- Huéspedes entrevistados 50
- Promedio de edad 25 a 40 años
- Propósito de la visita
  - 80% vacaciones
  - 20% trabajo
- Opinión de servicios
  - 2% les pareció mal el servicio de meseros
  - 2% les pareció mal el servicio de lavandería
  - 2% las habitaciones les parecieron inadecuadas
  - 4% no les gustó el servicio de restaurante
  - 90% el servicio en general les pareció bueno

HOTEL REAL DE MINAS

- Huéspedes entrevistados 50
- Promedio de edad 20 a 32 años
- Propósito de la visita
  - 76% vacaciones
  - 24% trabajo
- Opinión del servicio
  - 4% les pareció mal el servicio de bares
  - 4% les pareció mal el servicio de recámaras
  - 2% les pareció mal el servicio de albercas
  - 4% les pareció mal el servicio de estacionamiento
  - 86% el servicio en general les pareció bueno

#### HOTEL HOLIDAY INN

- Huéspedes entrevistados 50
- Promedio de edad 23 a 35 años
- Propósito de la visita
  - 68% placer y diversión
  - 32% negocios y convenciones
- Opinión de servicios
  - 2% el servicio de meseros les pareció malo
  - 6% no les pareció el servicio del bar
  - 2% no les gustó el servicio de recámara.
  - 4% no les gustó el servicio de alberca
  - 2% no les agradó la música ambiental
  - 84% consideraron adecuados los servicios en general

#### HOTEL MIRABEL

- Huéspedes entrevistados 50
- Promedio de edad 27 a 50 años
- Propósito de la visita
  - 75% por trabajo
  - 25% placer y diversión
- Opinión de servicios
  - 6% el estacionamiento les pareció demasiado reducido
  - 2% el lobby bar les pareció demasiado pequeño
  - 4% No les gustó la comida
  - 2% No les gustó el servicio de lavandería
  - 86% les pareció adecuado el servicio del hotel



#### 4.2.1 SENSIBILIDAD A LOS PRECIOS DE LAS HABITACIONES

A continuación se presentan los precios de hospedaje de los hoteles y la opinión de los huéspedes sobre de ellos.

	1P	2P	3P
JURICA	1,600	1,800	2,300
REAL DE MINAS	1,100	1,200	1,300
HOLIDAY INN	1,400	1,500	1,600
MIRABEL	750	850	1,100

Se les preguntó a 200 huéspedes de los hoteles que si les parecieran bajos, adecuados o altos los precios actuales de los hoteles. De 180 que respondieron, 88% declararon adecuados los precios y sólo el 12% indicó que los cuartos eran confortables pero el precio les parecía elevado

#### GASTOS PROMEDIO POR DIA EN LA CIUDAD

AÑO	GASTO POR DIA	GASTO ESTANCIA PROMEDIO
76	350.00	700.00
77	475.00	1,187.50
78	625.00	1,562.50
79	700.00	1,750.00

TABLA No. 2.4

A continuación se desarrolla la proyección de los gastos promedio por día en la Ciudad, a través del método de mínimos cuadrados.

PROYECCION DEL GASTO PROMEDIO POR DIA EN LA CIUDAD

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1976	0	350	0	0
1977	1	475	475	1
1978	2	625	1250	4
1979	3	700	2100	9
	<u>6</u>	<u>2150</u>	<u>3825</u>	<u>14</u>

Ecuaciones:

$$EY = NA + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$2150 = 4A + B6$$

$$3825 = 6A + B15$$

$$3225 = 6A + B9$$

$$B = \frac{3825 - 3225}{15 - 9} = \frac{600}{6} = 100$$

$$2150 = 4A + 100(6)$$

$$2150 = 4A + 600$$

$$2150 - 600 = 4A$$

$$A = 387.5$$

$$Y = 387.5 + 100 X$$

AÑOS	PROYECCION
1980	787.5
1981	887.5
1982	987.5
1983	1087.5

PROYECCION DE GASTO ESTANCIA PROMEDIO

<u>AÑO</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>X<sup>2</sup></u>
1976	0	700.00	0	0
1977	1	1,187.50	1,187.50	1
1978	2	1,562.50	3,125.00	4
1979	3	1,750.00	5,250.00	9
	<u>6</u>	<u>5,200.00</u>	<u>9,562.50</u>	<u>15</u>

Ecuaciones:

$$EY = Na + BEX$$

$$EXY = AEX + BEX^2$$

$$5200 = 4A + 6B$$

$$9562.5 = 6A + 15B$$

$$7800.0 = 6A + 9B$$

$$B = \frac{9562.5 - 7800}{15 - 9} = \frac{1762.5}{6} = 293.75$$

$$5200 = 4A + 6(293.75)$$

$$5200 = 4A + 1762.5$$

$$5200 - 1762.5 = 4A$$

$$A = 859.37$$

$$Y = 859.37 + 293.75 X 7$$

<u>AÑOS</u>	<u>PROYECCION</u>
1980	2,034.37
1981	2,328.12
1982	2,621.87
1983	2,915.62

En la tabla No. 3-4 se puede observar con detalle los conceptos que integran el gasto promedio por día en la Ciudad.

TABLA 3-4

CONCEPTOS DE GASTOS POR DIA EN LA CIUDAD

<u>HOTEL</u>	<u>CUARTO SENCILLO</u>	<u>DESAYUNO</u>	<u>COMIDA</u>	<u>CENA</u>	<u>OTROS</u>	<u>IVA</u>	<u>TOTAL</u>
JURICA	1,600	175	360	350	350	283	3,118
HOLIDAY INN	1,400	175	360	350	350	263	2,898
REAL DE MINAS	1,100	175	340	350	350	231	2,546
MIRABEL	750	175	340	300	300	186	2,051

#### 4.2.2 HORAS DE LLEGADA

Se entrevistó a los encargados del registro de huéspedes de los hoteles de categoría "AA" a cerca de las horas de llegada de sus huéspedes. Indicaron que el mayor número de registros se lleva a cabo de las 8:00 a las 15:00 horas, debido a la preponderancia del mercado turístico que llega temprano con el fin de aprovechar el día.

#### 4.2.3 ESTACIONALIDAD

Se puede afirmar que la estancia promedio es de 2.5 a 3 días en los últimos 3 años y que es en mayor parte los fines de semana y períodos vacacionales ya que la mayoría de las personas visita la Ciudad con el fin de placer y diversión.

Desde el punto de vista turístico, la demanda hotelera aumenta durante los dos períodos vacacionales de Semana Santa y fin de año.

A este segundo período, diciembre, se une el acontecimiento económico - promocional más importante del Estado, La feria de Querétaro.

### 4.3 MAGNITUD DEL MERCADO

En México es difícil encontrar estadísticas sobre el volumen de huéspedes en hoteles que sean confiables y estén utilmente segmentados por categorías de hoteles. Por eso, es importante que se coleccionen datos exactos sobre tasas de ocupación y de construcción hoteleras que permitan el desarrollo original de datos sobre huéspedes por categorías de hoteles.

Para este estudio, exploramos la disponibilidad de datos con diversas fuentes estándares que nos permitan una mayor certeza a nuestra investigación, ya que no se cuenta con estadísticas confiables.

#### 4.3.1 VOLUMEN DE CUARTOS NOCHE

Los cuartos noche totales se estima que han aumentado de 440 en 1974 a 730 en 1980. Esto refleja una tasa (simple) anual media de crecimiento de 9%. Son cambios año tras año, sin embargo, fueron muy irregulares. Eso tiende a apoyar nuestro previo argumento, de que acontecimientos y condiciones específicas pueden causar impactos importantes en el mercado hotelero local.

#### 4.3.2 VOLUMEN DE VISITANTES

En 1980 fue de 980, 485 contra 1,081, 174 en 1981. El incremento de visitantes anual es bajo con relación a zonas 100% turísticas, ya que corresponden al 10.6%, sin embargo, tomando en cuenta el carácter de negocios, el aumento es considerable y se considera que aumentará más por el crecimiento de dicho Estado.

#### 4.3.3 MEDIOS DE TRANSPORTE

Por la localización física de Querétaro y la viabilidad de las autopistas que lo cruzan, el 100% de los visitantes llegan por vía terrestre y

de ese total, el 90% lo hacen en automóvil con un tiempo aproximado de 2.30 horas. También algunas líneas de autobuses hacen su arribo a dicha Ciudad como es el caso de Tres Estrellas de Oro, Flecha Amarilla, Omnibus de México, etc. y el costo del pasaje es bajo, \$137.50, con un tiempo aproximado de 3 horas, esto en base a la gente que viene del D. F., no considerando las demás personas que provienen de otros estados o del extranjero.

#### 4.3.4 PROCEDENCIA

Se divide en nacional y extranjero, de donde puede afirmarse que el 95% de los huéspedes son mexicanos y el 5% restante de los estados del centro y norte de la República, especialmente de Guadalajara y Monterrey y de algún otro estado de la República Mexicana.



#### 4.4 PROYECCION DEL MERCADO POTENCIAL

Un considerable número de personas visitan la Ciudad de Querétaro, o pasan por ella todos los años, lo cual consta en lo mencionado en el índice del propósito de las visitas.

- De extranjeros que están visitando el área de Querétaro como turistas.
- De extranjeros que van hacia la Ciudad de México.
- De mexicanos, con el fin de divertirse y descansar o por cuestión de trabajo, negocios, convenciones o visita a familiares.

##### 4.4.1 ENFOQUE DE LA PROYECCION

Existen algunos factores que podrían aumentar el número de personas que visitan la Ciudad de Querétaro como son:

- La ampliación del aeropuerto para la entrada de aviones comerciales - con el fin de recibir más turismo extranjero.
- La terminación de un rápido sistema de transporte ferrocarrilero.
- La expansión continuada de la base industrial, comercial y de servicios de la Ciudad.
- Las mejoras actuales en la Ciudad mediante la reurbanización, la planeación, el control de la construcción de calles y la creación de áreas de servicios importantes.

Sin embargo, no puede esperarse que tales factores produzcan una diferencia en el funcionamiento de los hoteles en sí y por sí, salvo que existan circunstancias en las cuales:

- Se aumente la penetración de hoteles en los actuales segmentos de mercado.
- Se extiendan las estancias y se incremente el beneficio obtenido de cada segmento del mercado.

Esto significaría que los hoteles mismos tienen que competir más eficazmente basados en la calidad, el servicio y el precio y también requiere métodos más sofisticados de promoción hotelera y de habitaciones de las ahora existentes.

#### 4.4.2 PROYECCION DE LAS VISITAS

Como se puede observar, los datos proporcionados por SECTUR son hasta el año de 1979, por lo tanto se realizó la proyección de afluencia turística, tanto nacional como extranjera, con el propósito de contar con los datos necesarios para determinar la factibilidad del hotel que se propone.

Para tal fin se utilizó, al igual que en las proyecciones anteriores, el método de mínimos cuadrados, el cual se desarrolla a continuación.

TABLA 4-4

PROYECCION TURISMO NACIONAL

<u>Año</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>X<sup>2</sup></u>
1975	-2	454,761	-909,522	4
1976	-1	541,427	-541,427	1
1977	0	621,314	-	0
1978	1	762,926	762,926	1
1979	2	836,595	1673,190	4
	<u>0</u>	<u>3217,023</u>	<u>985,167</u>	<u>10</u>

Ecuaciones:

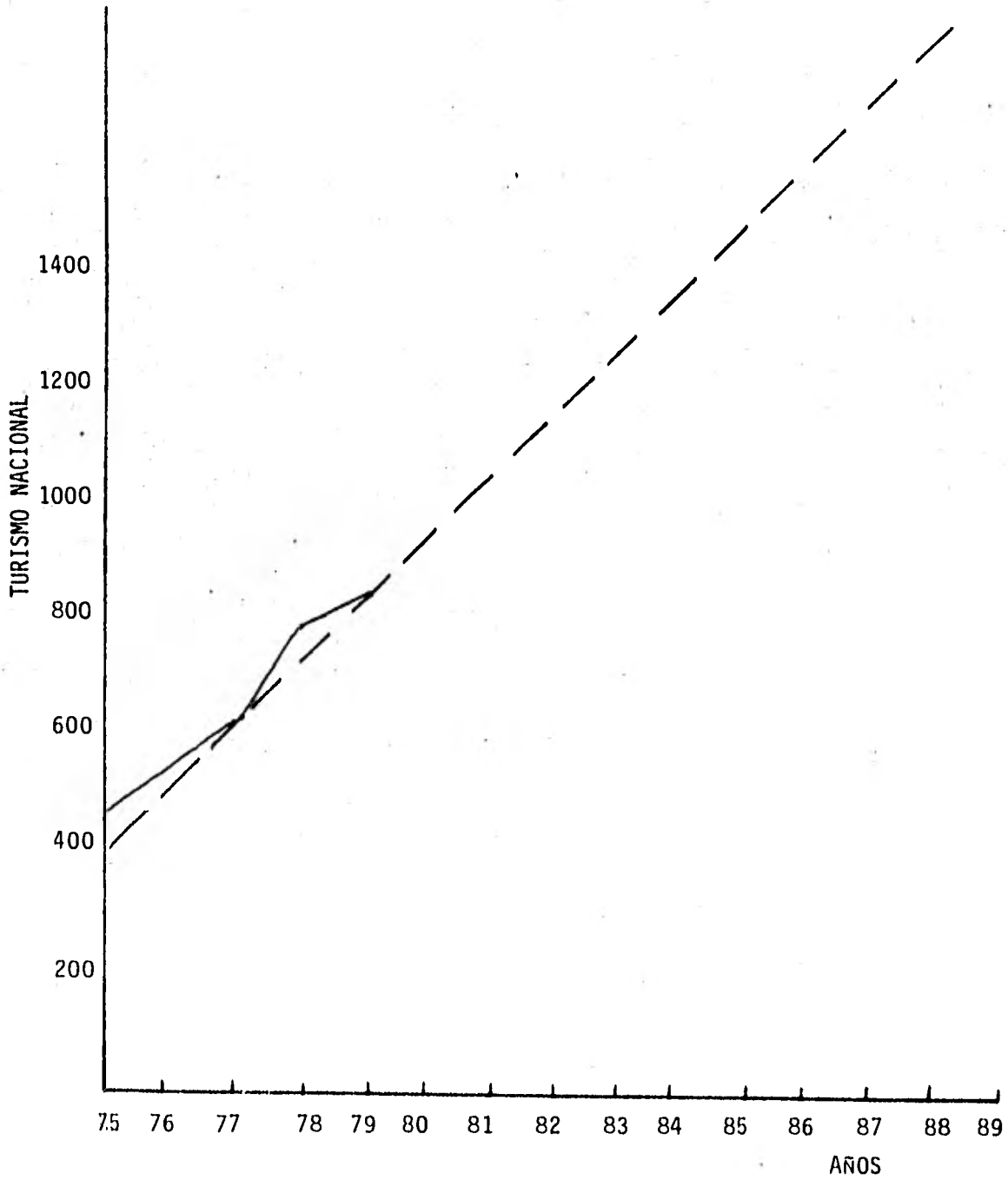
$$\begin{aligned} EY &= NA & 3'217,023 &= 5a & a &= 643,404.6 \\ EXY &= BEX^2 & 985,167 &= 10b & b &= 98,516.7 \end{aligned}$$

$$Y = 643,404.6 + 98,516.7 X$$

<u>AÑO</u>	<u>PROYECCION</u>
1980	938,955
1981	1'037,471
1982	1'135,988
1983	1'234,505
1984	1'333,022
1985	1'431,538

REPRESENTACION GRAFICA

PROYECCION DEL TURISMO NACIONAL.



PROYECCION TURISMO EXTRANJERO

<u>AÑO</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>X<sup>2</sup></u>
1975	-2	29,751	-59,502	4
1976	-1	21,544	-21,544	1
1977	0	18,698	-	0
1978	1	27,356	27,356	1
1979	2	47,709	95,418	4
	0	145,058	41,728	10

Ecuaciones:

$$\begin{aligned}
 EY &= NA & 145,058 &= 5a & a &= 29,011.6 \\
 EXY &= BEX^2 & 41,728 &= 1-b & b &= 4,172.8
 \end{aligned}$$

$$Y = 29,011.6 + 4,172.8$$

PROYECCION

<u>AÑOS</u>	<u>TURISMO EXTRANJERO</u>
1980	41,530
1981	45,703
1982	49,876
1983	54,048
1984	58,221
1985	62,394

PROYECCION TURISMO EXTRANJERO

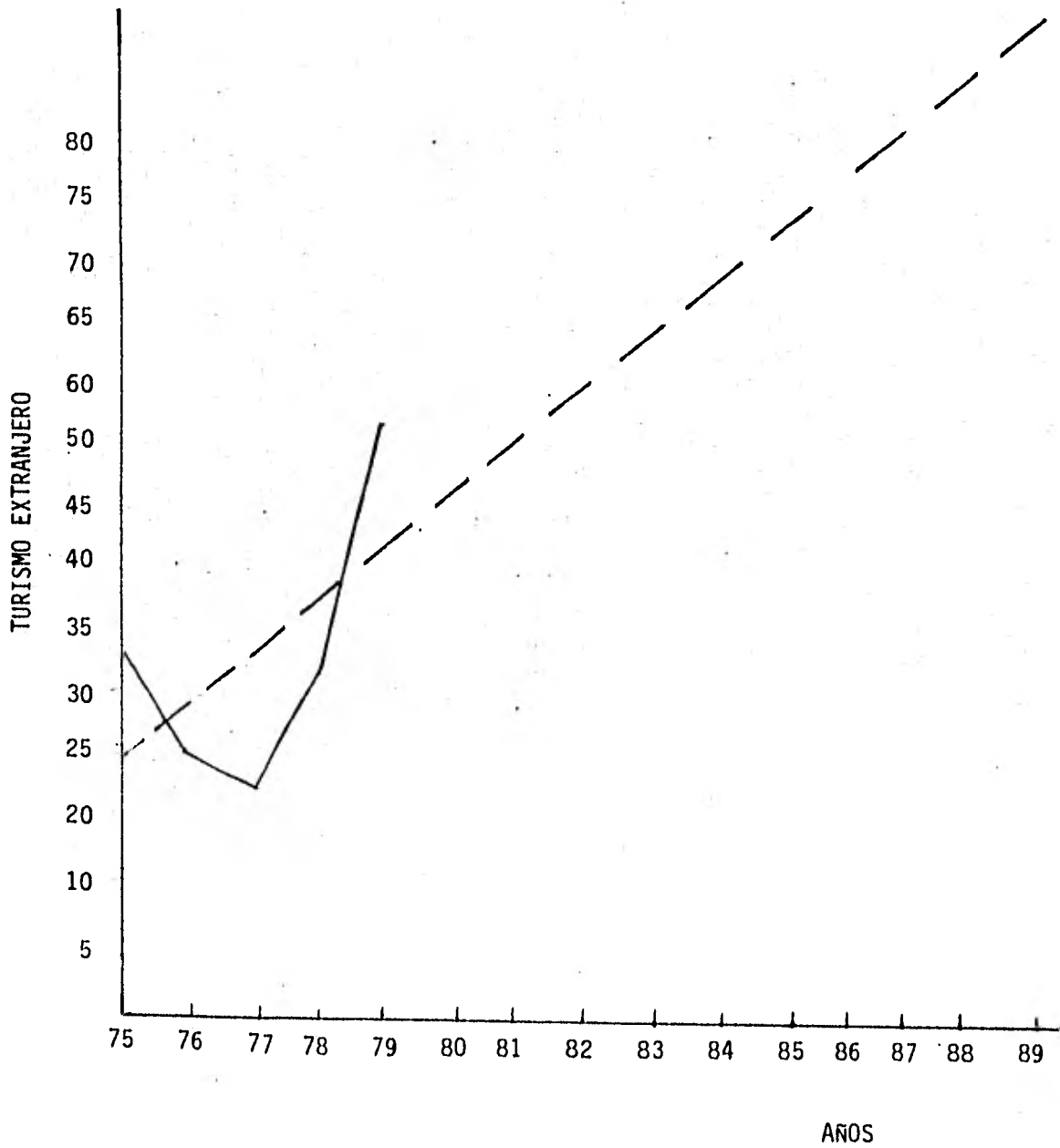
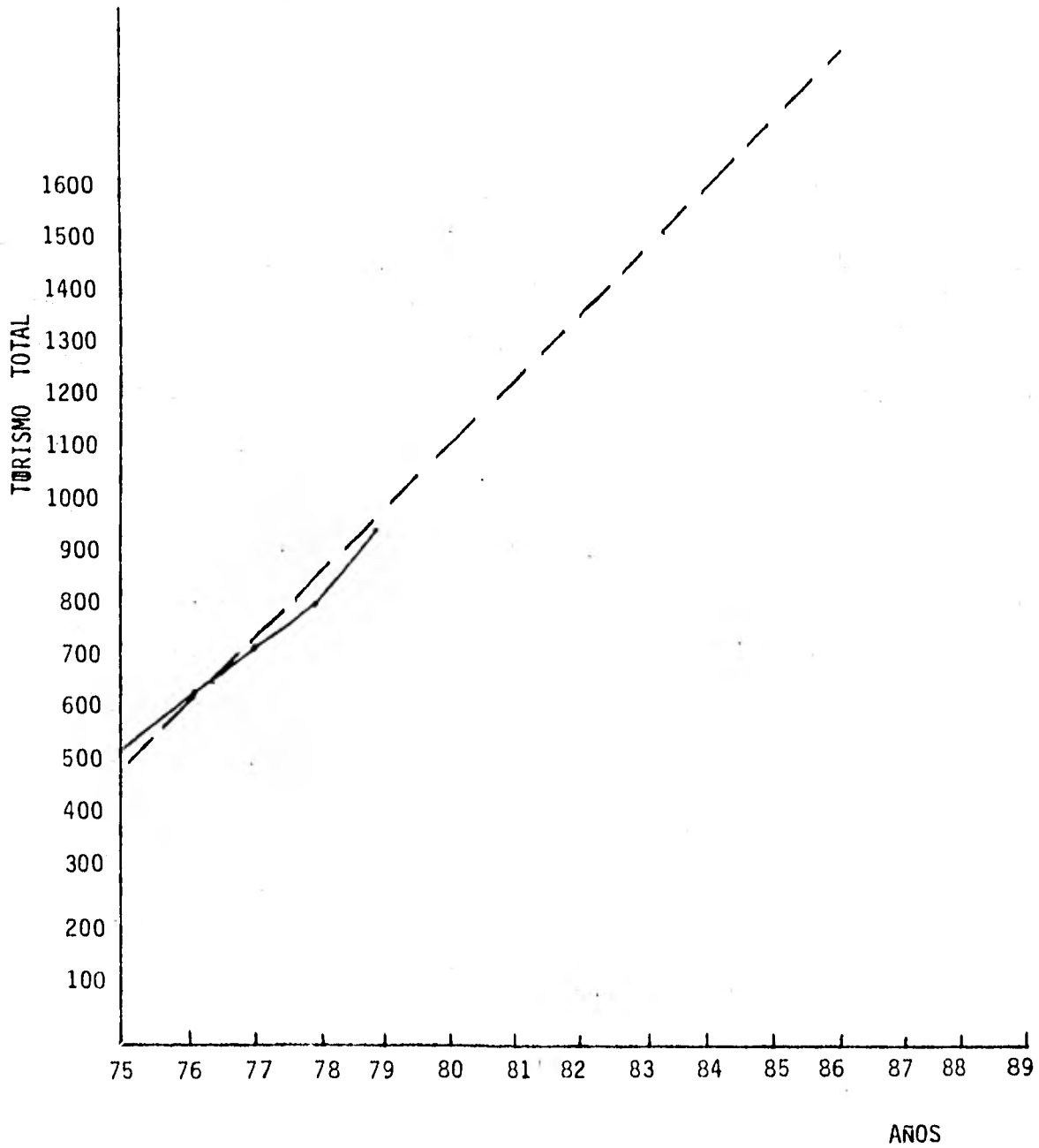


TABLA 5-4

AFLUENCIA TURISTICA DE LA CIUDAD DE QUERETARO

<u>AÑOS</u>	<u>NACIONALES</u>	<u>EXTRANJEROS</u>	<u>TOTAL</u>
1975	454,761	29,751	484,512
1976	541,427	21,544	562,971
1977	621,314	18,689	640,012
1978	762,926	27,356	790,282
1979	836,595	47,709	844,304
1980	938,955	41,530	980,485
1981	1'035,471	45,703	1'081,174
1982	1'135,988	49,876	1'185,864
1983	1'234,505	54,048	1'288,553
1984	1'333,022	58,221	1'391,243
1985	1'431,538	62,394	1'493,932

PROYECCION TURISMO TOTAL





CAPITULO QUINTO

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

A través de los estados financieros se demuestran los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, en los cuales se observa claramente la proyección a siete años de la operación del hotel propuesto, los cuales están constituidos por el estado de resultados y flujo de caja.

En el primero de ellos encontramos los siguientes rubros:

- Número de cuartos
- Porcentaje de ocupación
- Tarifa promedio
- Ingresos por departamento
- Costos departamentales
- Utilidad departamental
- Gastos indirectos
- Gastos de capital
- Honorarios de operación
- Impuestos
- Utilidad neta

En el segundo de ellos se detallan las formas de entrada, desde el capital social, préstamos a largo plazo, estímulos fiscales, así como las erogaciones de compra de terreno, mobiliario y equipo, construcción de edificio y también todos los gastos necesarios para la preapertura del Hotel, sin olvidar el pago de los créditos a largo plazo, para obtener al fin la tasa interna de rendimiento la cual nos permitió determinar favorablemente la factibilidad para construir el Hotel propuesto.

Los resultados obtenidos parten de la determinación de una tarifa promedio competitiva en el mercado hotelero de la ciudad de Querétaro, - adecuándonos a ella para obtener las características que deberán requerir las instalaciones y servicios que se ofrecerán a los huéspedes.

5.1 PROYECCION A SIETE AÑOS DE LOS RESULTADOS

HOTEL QUETZARO  
ESTADO DE RESULTADOS

	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
NUMERO DE CUARTOS	1001		200	200	200	200	200	2,000
R DE OCUPACION	1101	0.00	70	75	80	80	80	785
CUARTOS OCUPADOS	1201		51,100	54,750	58,400	58,400	58,400	573,050
TARIFA PROMEDIO	130C	.000	3.000	3.900	5.070	6.591	8.568	127.858
<b>I N G R E S O S</b>								
1) HABITACIONES	210C	0	193,300	213,525	296,088	304,914	500,389	7,430,801
2) ALIMENTOS	220C	0	98,385	137,036	190,024	247,031	311,140	4,768,952
3) BEBIDAS	230C	0	54,498	75,908	105,259	136,837	177,888	2,641,448
4) OTROS DEPTOS	240C	0	19,426	20,093	27,863	36,222	47,088	699,260
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>290C</b>	<b>0</b>	<b>320,577</b>	<b>446,518</b>	<b>619,172</b>	<b>804,923</b>	<b>1,046,401</b>	<b>15,539,107</b>
<b>COSTOS DEPARTAMENTALES</b>								
1) HABITACIONES	310C	0	27,088	37,730	52,319	68,014	88,419	1,313,023
2) ALIMENTOS	320C	0	68,870	95,924	133,017	172,922	224,788	3,338,266
3) BEBIDAS	330C	0	18,284	25,487	35,314	45,909	59,681	886,273
4) OTROS DEPTOS	340C	0	14,426	20,093	27,863	36,222	47,088	699,260
<b>TOTAL GASTOS DEPART.</b>	<b>390C</b>	<b>0</b>	<b>128,668</b>	<b>179,216</b>	<b>248,513</b>	<b>323,066</b>	<b>419,986</b>	<b>6,236,822</b>
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>								
1) HABITACIONES	410C	0	126,212	175,795	243,769	316,900	411,970	6,117,778
2) ALIMENTOS	420C	0	29,516	41,111	57,007	74,109	96,344	1,430,686
3) BEBIDAS	430C	0	36,214	50,421	69,945	90,928	118,207	1,755,375
4) OTROS DEPTOS	440C	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL UT. DEPARTAMENTAL</b>	<b>490C</b>	<b>0</b>	<b>191,942</b>	<b>267,327</b>	<b>370,721</b>	<b>481,938</b>	<b>626,519</b>	<b>9,303,839</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>								
1) ADMINISTRACION	510C	0	33,340	46,438	64,394	83,712	108,826	1,616,067
2) VENTAS Y PUBLICIDAD	520C	0	13,785	19,200	26,824	34,612	44,995	668,182
3) VAPOR, LUZ Y FUERZA	540C	0	13,144	18,307	25,386	33,002	42,902	637,103
4) REPARACIONES Y MANTE	550C	0	25,646	35,721	49,534	64,394	83,712	1,243,129
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>590C</b>	<b>0</b>	<b>85,915</b>	<b>119,667</b>	<b>165,938</b>	<b>215,719</b>	<b>280,435</b>	<b>4,164,481</b>
<b>UTILIDAD BRUT</b>	<b>600C</b>	<b>0</b>	<b>106,027</b>	<b>147,660</b>	<b>204,783</b>	<b>266,218</b>	<b>346,083</b>	<b>5,139,359</b>
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>								
1) IMPUESTO PREDIAL	710C	0	3,000	3,900	5,070	6,591	8,568	127,858
2) SEGUROS	720C	0	3,000	3,900	5,070	6,591	8,568	127,858
3) INTERESES	730C	0	85,000	85,000	81,765	80,603	79,059	758,982
<b>TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>790C</b>	<b>0</b>	<b>91,000</b>	<b>92,800</b>	<b>91,905</b>	<b>93,785</b>	<b>96,196</b>	<b>1,014,699</b>
<b>UTILIDAD CAJA</b>	<b>800C</b>	<b>0</b>	<b>15,027</b>	<b>54,860</b>	<b>112,878</b>	<b>172,433</b>	<b>249,888</b>	<b>4,124,660</b>
N. DE OPERACION	1100C	0	15,873	17,861	24,767	32,197	41,856	621,564
DEPRECIACION	12001	0	30,100	34,100	30,100	30,100	30,100	301,000
UTILIDAD AISR	1300C	0	-27,894	6,919	58,011	110,136	177,932	3,202,095
PARI. A TRAB.	1400C	0	0	554	4,941	8,811	14,232	258,399
CREDITO FISCAL	16001	0	31,920	0	0	0	0	31,920
IMP. S LA RENTA	1700C	0	0	2,906	24,365	46,257	74,731	1,356,596
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1900C</b>	<b>0</b>	<b>4,027</b>	<b>3,460</b>	<b>29,006</b>	<b>55,068</b>	<b>88,966</b>	<b>1,619,019</b>

(MILES DE PESOS)

5.2 FLUJO DE CAJA PROFORMA

HOTEL QUERETARO  
FLUJO DE CAJA

		1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
I. ENTRADAS									
1) CAPITAL SOCIAL	1810I	250,000	0	0	0	0	0	0	250,000
2) CREDITOS LARGO PLAZO	1820I	40,790	209,210	0	0	0	0	0	250,000
3) UTILIDAD NETA	1830C	0	0	-27,896	3,460	29,006	55,068	88,966	148,604
4) DEP. Y AMORTIZACION	1840C	0	0	30,100	30,100	30,100	30,100	30,100	150,500
5) RECUPERACION I.V.A.	1850I	0	46,400	0	0	0	0	0	46,400
6) CEPROFI DE CONST.	1860C	0	0	16,803	15,117	0	0	0	31,920
7) CEPROFI DE OPERACION	1870C	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1880C	290,790	255,610	19,007	48,677	59,106	85,168	119,066	877,424
II. SALIDAS									
1) EDIFICIO	1890I	194,400	160,600	0	0	0	0	0	355,000
2) MOBILIARIO Y EQUIPO	1900I	77,390	31,610	0	0	0	0	0	109,000
3) TERRENO	1910I	19,000	0	0	0	0	0	0	19,000
4) GASTOS PREAPERTURA	1920I	0	17,000	0	0	0	0	0	17,000
5) CREDITOS LARGO PLAZO									
A) CRED. FONATUR	1930C	0	0	0	0	858	1,910	2,644	5,412
B) CRED. BANCARIO	1950C	0	0	0	0	138	320	466	924
6) PAGO I.V.A.	2020C	0	46,400	0	0	0	0	0	46,400
TOTAL	2030C	290,790	255,610	0	0	996	2,230	3,110	552,736
FLUJO NETO	2040C	0	0	19,007	48,677	58,110	82,938	115,956	324,688
FLUJO ACUMULADO	2050C	0	0	19,007	67,684	125,794	208,732	324,688	324,688
TASA INT. DE RETORNO	2070C	42.20	42.20	42.20	42.20	42.20	42.20	42.20	506.39

(MILES DE PESOS)

CAPITULO SEXTO



EVALUACION DEL PROYECTO

## 6.1 RESUMEN DE RESULTADOS

El rápido crecimiento demográfico y la concentración de actividades económicas, han provocado un déficit en los servicios de hospedaje que demandan las corrientes de visitantes que por motivos de negocios y de placer, llegan a la capital del Estado de Querétaro.

Con el firme propósito de satisfacer la demanda actual y potencial, hemos decidido llevar a cabo la construcción de un hotel de 200 habitaciones.

## 6.2 LOCALIZACION DEL TERRENO

El terreno seleccionado para la construcción del hotel se encuentra dentro del fraccionamiento Los Arcos, en el kilómetro 187 de la carretera - México-Querétaro-S.L.P., entre los hoteles Holiday Inn y Jurica, con una superficie de 10,500 M<sup>2</sup>.

Consideramos que la localización del terreno es la adecuada, tomando en cuenta que existen dos proyectos importantes para la ciudad de Querétaro.

Uno de ellos consiste en la construcción de un parque recreativo, con una superficie de 116,000 M<sup>2</sup>. contando con una capacidad de estacionamiento para 1900 automóviles.

Habrán diferentes tipos de diversiones para toda la familia, se espera que para su consolidación asista un promedio de 500,000 visitantes en el año de 1985.

El otro proyecto es la construcción de un centro comercial que tendrá - 112,450 M<sup>2</sup>., distribuidos de la siguiente manera:

Tiendas de autoservicio	8,500 M <sup>2</sup>
Tienda de departamento (1)	3,250 M <sup>2</sup>
Tiendas de departamento (2)	2,500 M <sup>2</sup>
Tiendas Junior	4,000 M <sup>2</sup>
Cines	1,500 M <sup>2</sup>
Areas comunes	5,200 M <sup>2</sup>
Estacionamiento	80,000 M <sup>2</sup>
Zona de áreas verdes	7,500 M <sup>2</sup>
	<hr/>
	112,450 M <sup>2</sup>

Ambos proyectos están programados para ser inaugurados el año de 1983, - originando un incremento muy notable en cuanto a turismo se refiere y es tarán funcionando a un costado del hotel propuesto, con lo cual se justi ficará la localización del terreno para la construcción del hotel.

Otros factores que intervienen en la decisión para considerar la localiza ción, son el terreno y la cercanía a la zona industrial, los cuales favo- recen a los inversionistas y viajeros comerciales.

Cabe mencionar que existen otros factores que son indispensables para la lozalización, con los cuales cuenta el terreno propuesto, como son: luz eléctrica, agua potable, medios de comunicación (teléfono, telégrafo y - correo) y medios de transporte.

En las páginas siguientes se presenta el planteamiento económico-financiero del proyecto.

### 6.3 PLANTEAMIENTO ECONOMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO

HOTEL QUERETARO  
PRESUPUESTO DE INVERSION  
MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
I TERRENO	19,000	3.8
II CONSTRUCCION	355,000	71.0
III EQUIPOS ESPECIALES	49,000	9.8
IV EQUIPOS DE OPERACION E INVENTARIOS	34,000	6.8
V DECORACION Y MOBILIARIO	26,000	5.2
VI GASTOS DE PREAPERTURA	17,000	3.4
TOTAL DE LA INVERSION	<u>500,000</u>	<u>100.0</u>

HOTEL QUERETARO

ESTRUCTURA FINANCIERA

MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
I CAPITAL SOCIAL	250,000	50%
II FINANCIAMIENTOS		
a) Crédito de FONATUR a 5 años con 3 de gracia, tasa de interés de 2 puntos arriba del C.P.P. (amortización mensual sobre saldos insolutos)	200,000	40%
b) Financiamiento de banco intermedio a 5 años con 3 de gracia y tasa de interés de 5 puntos - arriba del C.P.P. (amortización mensual sobre saldos insolutos)	50,000	10%
TOTAL ESTRUCTURA FINANCIERA	<u>500,000</u>	<u>100%</u>

C.P.P. = Costo Porcentual Promedio

Tasa que determina el Banco de México

HOTEL QUERETARO

ANALISIS DE COSTOS DEPARTAMENTALES

PRIMER AÑO DE OPERACION

MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
I HABITACIONES	27,088	21.05
II ALIMENTOS	68,870	53.53
III BEBIDAS	18,204	14.21
IV OTROS DEPARTAMENTOS	14,426	11.21
TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	<u>128,668</u>	<u>100.00</u>

HOTEL QUERETARO

ANALISIS DE GASTOS INDIRECTOS

PRIMER AÑO DE OPERACION

MILES DE PESOS

	<u>IMPORTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
I ADMINISTRACION	33,340	38.81
II VENTAS Y PUBLICIDAD	13,785	16.05
III VAPOR, LUZ Y FUERZA	13,144	15.30
IV REPARACION Y MANTENIMIENTO	25,646	29.84
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	85,915	100.00

HOTEL QUERETARO

INVENTARIO DE PERSONAL

A) PERSONAL DE CUARTOS

	<u>NUMERO</u>	<u>PUESTO</u>
ADMINISTRACION	1	Gerente
	3	Recepcionistas
	3	Recepcionistas junior
	1	Cubre turnos
	<u>—</u>	
TOTAL	8	
RESERVACIONES		
	1	Encargado
	1	Ayudante
	<u>—</u>	
TOTAL	2	
BELL BOYS		
	1	Capitán
	6	Bell boys
	<u>—</u>	
TOTAL	7	
AMA DE LLAVES		
	1	Primera ama de llaves
	2	Segunda ama de llaves
	2	Supervisoras primeras
	2	Supervisoras segundas
	3	Costureras
	20	Camaristas
	13	Mozos
	<u>—</u>	
TOTAL	42	



	<u>NUMERO</u>	<u>PUESTO</u>
CAJA DE RECEPCION		
	1	Jefe
	2	Ayudantes
	-	
TOTAL	3	
B) PERSONAL DEPARTAMENTO ALIMENTOS		
COCINA		
	1	Chef
	2	Subjefes
	2	Jefes de menú
	1	Jefe carnicero
	1	Jefe pastelero
	1	Jefe panadero
	2	Cocineros primera
	2	Cocineros segunda
	2	Cocineros tercera
	3	Ayudantes primera
	3	Ayudantes segunda
	3	Ayudantes tercera
	-	
TOTAL	23	
RESTAURANT		
	2	Maitre primera
	2	Maitre segunda
	2	Maitre tercera
	5	Capitanes mesero
	20	Meseros
	15	Garroteros
	-	
TOTAL	46	

	<u>NUMERO</u>	<u>PUESTO</u>
CAJA	1	Jefe
	4	Cajeros
	<u>5</u>	
TOTAL		
SERVICIO DE CUARTO	1	Jefe
	7	Meseros
	<u>8</u>	
TOTAL		
C) PERSONAL DEPARTAMENTO BEBIDAS		
LOBBY BAR	2	Cantineros
	2	Ayudantes
	3	Meseros
	<u>7</u>	
TOTAL		
BAR RESTAURANT	2	Cantineros
	2	Ayudantes
	4	Meseros
	<u>8</u>	
TOTAL		
D) PERSONAL OTROS DEPARTAMENTOS		
TELEFONOS	5	Telefonistas
LAVANDERIA	1	Jefe
	2	Planchadores
	2	Lavanderos
	8	Ayudantes
	<u>13</u>	
TOTAL		

E) PERSONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

	<u>NUMERO</u>	<u>PUESTO</u>
GERENCIA	1	Gerente General
	1	Secretaria
TOTAL	<u>2</u>	
RELACIONES INDUSTRIALES		
	1	Gerente
	1	Auxiliar
	2	Asistentes
TOTAL	<u>4</u>	
CONTRALORIA		
	1	Contralor
	1	Contador
	1	Secretaria
	1	Auditor
	1	Cajero general
	1	Auxiliar C x C
	1	Auxiliar C x P
	1	Operador Maq. Contable
	1	Auxiliar nóminas
	1	Auxiliar presupuestos
	1	Archivista
TOTAL	<u>11</u>	
SEGURIDAD		
	1	Jefe
	3	Encargados de turno
	6	Agentes
TOTAL	<u>10</u>	

	<u>NUMERO</u>	<u>PUESTO</u>
ALMACEN GENERAL	1	Jefe
	2	Auxiliares
	<u>      </u>	
TOTAL	3	
COMPRAS	1	Jefe
	1	Ayudante
	1	Chofer
	<u>      </u>	
TOTAL	3	
RELACIONES PUBLICAS	1	Jefe
	1	Ayudante
	<u>      </u>	
TOTAL	2	

F) PERSONAL DEPARTAMENTO VAPOR, LUZ, FUERZA Y MANTENIMIENTO

	1	Jefe
	1	Electricista
	2	Plomeros
	2	Mecánicos
	1	Alberquero
	3	Jardineros
	<u>      </u>	
TOTAL	10	

Es importante mencionar que el inventario de personal fue determinado con base a una tasa de ocupación del 75 al 80%

#### 6.4 BASES DE LA PROYECCION FINANCIERA

##### A.- Indices de ocupación

Se estimó un promedio de ocupación cuarto noche para el primer año de operación del 70%, con base a la estacionalidad de la demanda, aumentando dicho índice según se muestra en la tabla siguiente:

<u>Año de Operación</u>	<u>Porcentaje de Ocupación</u>
1	70
2	75
3	80
4	80
5	80

##### B.- Ingresos de operación

Los ingresos por cuartos, alimentos, bebidas y otros departamentos, se calcularon en base a datos estadísticos de cadenas hoteleras en operación, - quedando la estructura de ventas de la siguiente forma:

<u>Concepto</u>	<u>Porcentaje</u>
Habitaciones	47.81
Alimentos	30.69
Bebidas	17.00
Otros departamentos	4.50
T o t a l	<u>100.00</u>

##### C.- Costos y gastos departamentales

Los costos y gastos departamentales incluyen:

- a) Sueldos y salarios
- b) Prestaciones
- c) Los gastos directos departamentales
- d) El costo de los productos vendidos en los departamentos de alimentos y bebidas.

D.- Estimación de los ingresos

<u>Año</u>	<u>Ingresos por habitación</u>	<u>Ingresos por bebidas</u>	<u>Ingresos por alimentos</u>	<u>Ingresos otros departamentos</u>	<u>Total</u>
1	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-
3	153,300	54,498	98,385	14,426	320,577
4	213,525	75,908	137,036	20,093	446,518
5	396,088	105,259	190,024	27,863	619,172
6	384,914	136,837	247,031	36,222	804,923
7	500,000	177,888	321,140	47,088	1'046,401

Para estimar los ingresos se determinó una tarifa cuarto diaria de \$1,800.00 para el año 1, y a partir del 2o., se considera una inflación del 30% anual sobre el precio del año anterior, así como el porcentaje de ocupación.

Tarifa promedio

<u>Año</u>	<u>Tarifa</u>
1	1,800.00
2	2,340.00
3	3,000.00
4	3,900.00
5	5,070.00
6	6,591.00
7	8,568.00

E.- Estimación de los costos departamentales

Al igual que los ingresos de operación, los costos departamentales se calcularon en base a los datos estadísticos de cadenas hoteleras en operación, para su proyección se considera un índice inflacionario del 30% anual y porcentaje de ocupación, por lo tanto la estructura de los costos departamentales queda como sigue:

<u>Costos Departamentales</u>	<u>Porcentaje</u>
Habitaciones	21.05
Alimentos	53.53
Bebidas	14.21
Otros departamentos	11.21
T o t a l	<u>100.00</u>

#### F.- Gastos de capital

En este concepto se manejan los gastos en que incurrirán los propietarios - del hotel, los cuales quedan de la siguiente manera:

- a) Impuesto predial
- b) Gastos financieros
- c) Seguros

- a) Impuesto predial y c) Seguros, se consideran el 100% de la tarifa promedio anual.
- b) Gastos financieros, comprende los ingresos de los créditos considerados para el financiamiento de la construcción.

#### Tabla da Intereses

<u>Año</u>	<u>Miles de Pesos</u>
1	-
2	-
3	85,000
4	85,000
5	81,765
6	80,603
7	79,059

#### G.- Depreciaciones

De acuerdo con la Ley del I.S.R. se considera el 10% sobre mobiliario y - equipo y el 5% sobre la construcción y edificios.

Cálculo de la Depreciación Anual

<u>Concepto</u>	<u>Valor</u>	<u>Porcentaje de Depreciación</u>	<u>Monto de la Depreciación (Miles)</u>
a) Edificio	350,000.00	5%	17,500
b) Mobiliario y equipo	109,000.00	10%	10,900
c) Gastos de preapertura	17,000.00	10%	1,700
<b>T o t a l</b>			<u>30,100</u>

H.- Honorarios de operación

Se pagan honorarios de operación del 4% sobre ingresos totales.

Cálculo del pago de honorarios de operación

(Miles de pesos)

<u>Años</u>	<u>Ingresos Totales</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Monto de los Honorarios</u>
1	-	-	-
2	-	-	-
3	320,577	4	12,823
4	446,518	4	17,861
5	619,172	4	24,767
6	804,923	4	32,197
7	1'046,401	4	41,856

I.- Ceprofis

En base al decreto del 19 de octubre de 1981, el hotel proyectado puede beneficiarse con créditos en Ceprofis.

Ceprofis sobre edificios y equipos especiales \$31,920.00 (miles de pesos)

J.- Participación de los trabajadores

Se estimó de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en un 8% sobre la utilidad gravable.



K.- Impuesto sobre la renta

Se calculó de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente.

## 6.5 METODO DE EVALUACION

El método de evaluación que se emplea para determinar la factibilidad del hotel propuesto, es la denominada tasa de rendimiento de la inversión, - también conocida como tasa interna de rendimiento (TIR)

El TIR se puede definir como la tasa de interés a la cual debemos descontar los flujos de efectivo generados por el proyecto a través de su vida económica para que estos se igualen a la inversión, o sea, es aquella tasa de interés tal, que al aplicársela al flujo neto de fondos de cada período, su valor actual sea igual a cero.

Dicho método de evaluación se calcula en base a la solución de la ecuación siguiente:

$$\sum_{t=0}^T \frac{f_t}{(1+i)^t} = 0$$

Para la tasa  $i$  que es precisamente la incógnita

Las ventajas que presenta el TIR son las siguientes:

- a) Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo
- b) Facilita la comparación con los costos de oportunidad

Las desventajas del método:

- a) Exige análisis de prueba y error
- b) Es independiente del tamaño o escala de la inversión
- c) Puede dar soluciones múltiples o bien ninguna
- d) Considera a los proyectos en forma independiente

### Resultados del TIR para el hotel propuesto

Los resultados obtenidos al aplicar el TIR al proyecto son los siguientes:

<u>Año</u>	<u>TIR</u>
1	42.20%
2	42.20
3	42.20
4	42.20
5	42.20
6	42.20
7	42.20

## 6.6 RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION

Los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación para determinar la factibilidad que existiera para construir un hotel de categoría "AA" en la Ciudad de Querétaro, Estado del mismo nombre, fueron los siguientes: .

- a) El presente trabajo de investigación fue realizado durante los últimos meses de 1981, por lo que no se consideró el impacto en los precios y costos derivados de las devaluaciones de febrero y agosto de 1982.
- b) Se parte de un estudio de aspectos socioeconómicos del Estado, para determinar si cuenta con la infraestructura necesaria para admitir la construcción del hotel.
- c) Se efectuaron estudios de mercado para determinar la oferta y la demanda a la cual se tendrá que enfrentar el hotel propuesto y poder determinar sus características.
- d) Se fija la tarifa promedio inicial para de ello partir a todo el análisis.
- e) Se desarrollan el planteamiento económico y los estados de resultados - Proforma y el flujo de caja.
- f) Se determina la tasa interna de rendimiento del hotel propuesto, la cual cumple con los requerimientos solicitados por el inversionista.

## RECOMENDACIONES

En base a lo expuesto, es importante que se consideren las siguientes recomendaciones:

Debido a la localización física del hotel, se recomienda tener cuidado con el ruido producido por el gran volumen de autos y camiones que transitan por la carretera hacia San Luis Potosí, lo que puede ocasionar problemas e inconvenientes para los huéspedes del hotel, por lo que adicionalmente se sugiere:

- a) Elaborar un cuidadoso análisis en base a los accesos al hotel, de tal manera que estos se encuentren debidamente localizados para evitar conflictos ocasionados por el tránsito de vehículos.
- b) Dar la protección necesaria a las instalaciones del hotel contra los efectos del ruido, con una amplia zona de amortiguamiento, la cual podría estar constituida por áreas verdes diseñadas para este fin.
- c) Se recomienda que durante los cuatro primeros años de operación del hotel se contemplen cuando menos las siguientes metas de ocupación:  
Primer año. Una postura conservadora en el 70% de ocupación promedio anual.  
Segundo año. Alcanzar el 75% de su ocupación.  
Tercer año. Alcanzar el 80% de su ocupación.  
Cuarto año. Estabilizar la tasa de ocupación media en el 80% para este año y los subsiguientes.
- d) En base al pronóstico de mercado, es recomendable efectuar estudios con un alto grado de precisión, a través de los cuales se contemple la iniciación de las actividades del hotel con una capacidad mínima de 200 cuartos, esta capacidad deberá dar margen a la posibilidad de ampliación del hotel en función a los resultados obtenidos de operación, en los primeros años de esta etapa inicial.

e) Se recomienda que los estudios y acciones propuestas se inicien a la mayor brevedad, con el propósito de concretar el proyecto del hotel en su etapa ejecutiva y que pueda entrar en operación de acuerdo al tiempo establecido, dichos estudios deberán de ser los siguientes:

- Estrategia de adecuación operativa y legal
- Desarrollo del programa arquitectónico detallado contemplando sus posibles etapas de ampliación.
- Análisis y evaluación de las alternativas de diseño arquitectónico del proyecto.

En función de la orientación del hotel, se propone se consideren principalmente los servicios complementarios de espacios destinados a reuniones, sitios de trabajo, convenciones, preparación de personal, banquetes y demás actividades afines.

f) Además de los servicios a ofrecer, se estima conveniente por motivos de trabajo o reunión social, se consideren salones modulares que permitan la posibilidad de dar cupo a aproximadamente 800 personas simultáneamente, salvo que mediante estudio detallado se modifique esta capacidad.

g) Asimismo es apropiado tomar en cuenta la creación de un centro nocturno de primera, que reúna los requisitos necesarios en cuanto a calidad, ya que no existen centros nocturnos de tal magnitud en la ciudad.

En función al sitio de ubicación del hotel, se propone que su construcción se realice de tal forma que sea un símbolo urbano, el cual sea un punto de referencia, dentro de la estructura de la Ciudad para que sea identificado fácilmente.

h) Los niveles de sueldos del personal deberán de ser competitivos con los de la demanda de empleo en la zona.

## RESUMEN DE CUADROS

		PAGINA
Cuadro No. 1-2	Funciones predominantes	12
Cuadro No. 2-2	Número y por ciento de ciudades según el número de actividades económicas predominantes	13
Cuadro No. 3-2	Número de habitantes, funciones predominantes y ubicación geográfica 1940-1970	15
Cuadro No. 4-2	P.B.I. Per cápita 1900-1970	17
Cuadro No. 5-2	Indicadores de la infraestructura	20
Cuadro No. 6-2	Indicadores de la capacidad productiva	27
Cuadro No. 7-2	Indicadores del nivel de vida	30
Cuadro No. 8-2	Población de las localidades urbanas 1900-1970	35
Cuadro No. 9-2	Incrementos medios anuales de la población de las localidades urbanas al final de cada decenio 1900-1970	36
Cuadro No. 10-2	Incrementos medios anuales de la población urbana 1940-1970	37
Cuadro No. 11-2	Proporción que representa la población total estatal de la población total regional en el período de 1940-1970 y proyección en los años 1980-1990	39
Cuadro No. 1-3	Hoteles y moteles clasificados por la Oficina de Turismo del Estado de Querétaro	47
Cuadro No. 4-3	Servicios acondicionados en las habitaciones hoteleras	83
Cuadro No. 5-3	Instalaciones, servicios, facilidades	84
Cuadro No. 6-3	Características de restaurantes y bares	88
Cuadro No. 7-3	Discotecas	89
Cuadro No. 8-3	Precios de los alimentos	91
Cuadro No. 9-3	Tarifas de las habitaciones	98

Cuadro No. 10-3	Gasto promedio por persona	93
Cuadro No. 11-3	Antigüedad en operación de los hoteles en competencia	100
Cuadro No. 1-4	Afluencia turística nacional y extranjera	101
Cuadro No. 2-4	Proyección del gasto promedio por día en la Ciudad	106
Cuadro No. 3-4	Conceptos por gastos por día en la Ciudad	110
Cuadro No. 4-4	Proyección del turismo nacional	115
Cuadro No. 5-4	Afluencia turística de la Ciudad de Querétaro	120



## B I B L I O G R A F I A

El Proceso de Urbanización en México,  
Demografía y Economía, Vol. II, # 2.  
El Colegio de México, 1968.

KILLEEN, M. LOUIS

Técnicas de Administración de Inven-  
tarios, Editorial Técnica, S. A. Pri-  
mera reimpresión, México, D. F. 1977  
160 pp.

MUNDICK Y SCHAEFER

Pronósticos de Ventas, Editorial Téc-  
nica, S.A., Primera Edición, México,  
D. F. 1970, 331 pp.

NACIONES UNIDAS

Manual de Proyectos de Desarrollo -  
Económico, Publicación de las Nacio-  
nes Unidas. 1958.

UNIKEL LUIS

El Desarrollo Urbano de México, El -  
Colegio de México, Segunda Edición,  
México, D. F. 1978, 373 pp.

VILLANUEVA DIAZ GIL

Querétaro, Primera Edición, México,  
D. F. 1981, 89 pp.