

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FALLA DE ORIGEN
EVALUACION DE UN PROYECTO PARA LA
CONSTRUCCION DE UN HOTEL
CATEGORIA ESPECIAL

T E S I S

PARA RECIBIR EL TITULO DE :
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N

CUAUHTEMOC ALONSO SERNA CABAÑAS

MARCO ANTONIO SUAREZ MEDINA

DIRECTOR DE TESIS:

ING. EDUARDO DE LA VEGA SEGURA



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 está 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.

INDICE

CAPITULO 1

ESTUDIO DE MERCADO	PAGINA
1.1 Producto en el mercado	6
1.1.1 Producto principal y subproductos	6
1.1.2 Productos sustitutos o similares	7
1.2 Comportamiento de la demanda (situación pasada, presente y futura)	8
1.2.1 Fluctuación actual del mercado turístico	8
1.3 Comportamiento de la oferta (situación pasada, presente y futura)	12
1.3.1 Problemas del sector turismo	15
1.4 Principales clientes y competidores	16
1.4.1 Clientes	16
1.4.2 Competidores	16
1.5. Atracciones	17
1.6 Precios	20
1.7 Pronóstico de Ingresos	22

CAPITULO 2

ESTUDIO TECNICO	PAGINA
2.1 Cancún: Geografía	38
2.1.1 Localización	38
2.1.2 Características Generales	40
2.1.3 Clima	40
2.2 Infraestructura	41
2.2.1 Aeropuerto	41
2.2.2 Comunicación Terrestre, pavimentación y transporte terrestre	42
2.2.3 Electricidad	43
2.2.4 Sistema de Aguas	44
2.2.5 Sistema Telefónico	44
2.3 Demografía	45
2.3.1 Población	45
2.3.2 Empleo	45
2.4 Localización del Proyecto	48
2.4.1 Ubicación	48
2.5 Descripción del Proyecto	50
2.5.1 Proyecto Ejecutivo	50

	PAGINA
2.5.2 Descripción del Hotel por Nivel	53
2.5.3 Superficie del Proyecto	60
2.6 Construcción del Proyecto	61
2.6.1 Programa de Construcción	61

CAPITULO 3

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

3.1 Estudio del Organigrama	66
3.1.1 Conceptos de la organización y principios elementales	66
3.1.2 Elaboración del Organigrama	71
3.1.3 Tipos de Organigramas	74
3.1.4 Normas que se establecen dentro de las áreas de organización y sistemas.	77
3.1.5 Organigrama CABSUAR RESORT	79
3.2 Descripción del Puesto	83
3.2.1 Alta dirección	83
3.2.2 Dirección Operativa	95

CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO	PAGINA
4.1 Definición de Administración Financiera	102
4.2. El Análisis Financiero	103
4.3 Principios del Análisis Financiero	104
4.4 Técnicas de Análisis Financiero	105
4.5. Inversión Financiera	107
4.5.1 Costo total de proyecto	107
4.6 Fuentes de financiamiento	109
4.7 Supuestos utilizados para realizar las Proyecciones Financieras	110
4.7.1 Datos financieros y principales supuestos	117
4.8 Análisis de las Proyecciones	131
4.8.1 Proyección de los ingresos	131
4.8.2 Proyección de los costos y gastos generales	132
4.8.3 Proyecciones en el Estado de Resultados	133

CAPITULO 1**ESTUDIO DE MERCADO**

- 1.1** Producto en el mercado
 - 1.1.1** Producto principal y subproductos
 - 1.1.2** Productos sustitutos o similares

- 1.2** Comportamiento de la demanda
(situación pasada, presente y futura)
 - 1.2.1** Fluctuación actual del mercado turístico

- 1.3** Comportamiento de la oferta
(situación pasada, presente y futura)
 - 1.3.1** Problemas del sector turismo

- 1.4** Principales clientes y competidores
 - 1.4.1** Clientes
 - 1.4.2** Competidores

- 1.5.** Atracciones

- 1.6** Precios

- 1.7** Pronóstico de Ingresos

1.1 PRODUCTO EN EL MERCADO

1.1.1. PRODUCTO PRINCIPAL Y SUBPRODUCTOS

El Hotel Categoría Especial es un concepto nuevo en la hotelería en México, ya que el nombre de "Categoría Especial" se le da por ofrecer en sus servicios algo más de lo que pueden ofrecer los Hoteles Gran Turismo y 5 estrellas.

Esta es una categoría pionera en el país, por lo que se prevee un rotundo éxito, ya que fomentará el turismo de alto nivel en México, es decir, turismo que antes no se podía captar ya que los hoteles existentes no cumplían con normas de calidad total para la satisfacción del turista.

Este proyecto permitirá a mediano y largo plazo, el establecimiento de nuevos hoteles de estas características en diversos centros turísticos de la República Mexicana, lo cual generará mayores divisas, debido al alto valor agregado que se dará con este tipo de producto.

SUBPRODUCTO

Los subproductos hacen que el producto principal adquiera un mayor valor agregado, así como una calidad en el servicio que ofrece mucho mayor a la ofrecida por la competencia. Estos son: Centros Comerciales, restaurantes, tiendas de ropa, Marinas, campos de golf, canchas de tenis, etc. Algunos de estos subproductos son los que pueden marcar la diferencia entre las categorías Gran Turismo y Cinco Estrellas. Una gran ventaja que ofrece el tener otros servicios es el que se pueden dar promociones de precios comparándolos con las promociones ofrecidas en conjunto por hoteles de la competencia.

1.1.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS O SIMILARES

Los sustitutos o similares de un Hotel Categoría Especial son sólo las categorías Gran Turismo y 5 estrellas, ya que éstos pueden ofrecer una calidad suficiente como a la que el turista de alto nivel está acostumbrado a recibir, creando de esta forma un producto sustituto que es utilizado por un segmento de mercado que goza de una posición económica alta.

Las categorías Gran Turismo y Cinco Estrellas no satisfacen en muchos casos al turista más exigente ya que éstas tienen muy poco contacto con el cliente y la calidad dista mucho de la ofrecida por la que se

puede dar en un Hotel Categoría Especial. Además de que un hotel Categoría Especial ofrece más instalaciones de las que puede ofrecer la competencia. Para dar un ejemplo el Hotel categoría especial cuenta con 2 albercas, una abierta para todos los huéspedes del hotel y otra para eventos especiales, en la que se puede llevar a cabo una celebración de un cliente en especial.

1.2 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

1.2.1. FLUCTUACION ACTUAL Y FUTURA DEL MERCADO TURISTICO

La demanda ha tenido un crecimiento importante desde que los primeros hoteles de cinco estrellas y Gran turismo (el Presidente y el Camino Real), comenzaron a operar.

La afluencia del turismo nacional e internacional se ha incrementado año con año a excepción de 1988, resultado de la crisis económica del país, y el huracán "Gilberto" que azotó las costas de Cancún, la demanda tardó tan sólo un año en recuperarse.

Desde su inicio, la composición del turismo de Cancún por origen de los visitantes ha cambiado radicalmente a favor del turismo extranjero.

Así por ejemplo en el año 1988 la composición del turismo era 25% extranjero contra 75% nacional; en 1990 el 75% del turismo es extranjero. (Ver gráfica 4).

Cabe destacar que, de los centros turísticos del país, es Cancún la plaza que goza de mayor participación de turistas extranjeros.

Lo anterior se debe a la cercanía de Cancún con los Estados Unidos De América, ya que actualmente los turistas provenientes de este lugar representan más del 82% de los visitantes a la ciudad de Cancún. Canadá sólo participa con el 9.4% y el resto son visitantes de Europa, América del Sur y de otras regiones del mundo.

Por otra parte, en 1992 los Hoteles Gran Turismo tuvieron una participación de mercado del 33%, y la categoría 5 estrellas contó con el 36% y las demás categorías con el restante 31%.

En los Hoteles de Gran Turismo se observa un crecimiento en la demanda de 1988 a 1994; pasando de 1194 cuartos de hotel a 4399, lo cual representa un incremento del 268%. A diferencia de los Hoteles de Cinco Estrellas hubo un crecimiento en la demanda en el mismo periodo pasando de 3181 a 4709 cuartos de hotel, incrementándose en tan sólo un 48%. Y las demás categorías apenas lograron incrementarse en un 30%. (Ver gráfica 5 y 6).

AÑO	GRAN	5 ESTRELLAS	DEMÁS
	TURISMO		CATEGORIAS
	CUARTOS	CUARTOS	CUARTOS
1988	1,194	3,181	3,043
1989	3,407	3,505	3,093
1990	4,155	3,826	3,963
1991	4,159	4,401	3,963
1992	4,399	4,709	3,963
1993	5,611	5,110	4,418
1994	6,327	5,505	4,689
1995 *	7,044	5,900	4,960
1996	7,760	6,295	5,231
1997	8,476	6,691	5,502
1998	9,192	7,086	5,773
1999	9,908	7,471	6,044
2000	10,625	7,876	6,315

Tabla 1: Crecimiento de la demanda en cuartos de hotel:

* Datos proyectados a partir de 1995.

El turismo extranjero constituye el principal mercado de los Hoteles de las categorías Gran Turismo y 5 estrellas, ya que son éstos los que cuentan con los sistemas adecuados para promoverse en otros países, Además, estos hoteles cuentan con mejores servicios e instalaciones para atraer al turista.

Para los hoteles Gran Turismo, el incremento en la participación de visitantes extranjeros afecta directamente en los días promedio de estancia, ya que el turismo extranjero tiene una mayor estancia (5.2 días) que el nacional (4.1 días). (Ver gráfica 8).

SITUACION FUTURA

Para calcular cuantitativamente la evolución futura de la demanda, se han aplicado series estadísticas básicas, específicamente mediante el método de regresión lineal, que de acuerdo al comportamiento histórico considerado (1988-1995), permita calcular la evolución de la demanda en el periodo 1995-2000. (Ver gráfica 7).

En relación con las variables consideradas para la obtención de la ecuación de la tendencia histórica de la demanda, se tomaron en cuenta los años de proyección, así como la demanda como variable.

CATEGORIA	1990	1995	2000
Gran Turismo	33%	39%	43%
5 Estrellas	35%	33%	32%
Demas	32%	28%	25%
Categorías			

Tabla 2: Demanda porcentual en cuartos de hotel

1.3 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA, SITUACION ACTUAL Y FUTURA

SITUACION ACTUAL

Hacia 1975, primer año de operaciones como centro turístico internacional, Cancún contaba con una oferta de 1,322 habitaciones; 18 años después, se encuentran operando en Cancún 106 unidades hoteleras con 18,420 habitaciones, representando esto un incremento del 1,293%.

Ahora bien, con respecto a la evolución histórica de la oferta en cuartos disponibles, se observa que en 1988 la categoría Gran Turismo representaba aproximadamente el 50% de la oferta en cuartos tanto hoteles de 5 estrellas como en las demás categorías; De 1988 a 1989 se observa un crecimiento importante en la categoría Gran Turismo, llegando a tener casi la misma importancia que los dos grupos de categorías anteriormente mencionados. (Ver gráfica 9).

CATEGORIA	1990	1995	2000
GRAN TURISMO	32%	38%	42%
5 ESTRELLAS	33%	34%	33%
DEMAS CATEGORIAS	35%	28%	25%

Tabla 3: Participación porcentual por categoría

SITUACION FUTURA

De 1990 a 1992 existe la misma oferta en los 3 grupos, pero las proyecciones indican que a partir de 1994 y 1995 la categoría Gran Turismo tendrá un crecimiento más representativo, llegando a un nivel aproximado de 13,000 cuartos de hotel para el año 2000. (Ver gráfica 2 y 3).

De igual forma podemos observar que la participación porcentual por categoría a través del tiempo tenderá a reducir la participación de las categorías de menos de 5 estrellas, a mantener igual la categoría de 5 estrellas y a incrementar significativamente a los hoteles de Gran Turismo y *Categoría Especial*. Este fenómeno se dará ya que el turismo tanto nacional como extranjero cada vez exigirá más calidad en los servicios, esto es debido a que el poder económico con que cuentan el turismo que visita a Cancún los coloca en posición de poder pagar Hoteles que ofrezcan mejor trato y servicio en sus instalaciones.

A continuación se presentan las proyecciones de la oferta a partir de 1995 a 2000.

AÑO	GRAN TURISMO	5 ESTRELLAS	DEMÁS CATEGORIAS
	CUARTOS	CUARTOS	CUARTOS
1988	1,926	4,894	5,071
1989	5,085	5,154	5,071
1990	5,396	5,466	5,828
1991	5,545	6,287	5,828
1992	5,865	6,727	5,828
1993	7,264	7,145	6,206
1994	8,098	7,625	6,433
1995	8,932	8,105	6,660
1996	9,766	8,585	6,887
1997	10,600	9,065	7,114
1998	11,433	9,544	7,342
1999	12,267	10,024	7,569
2000	13,101	10,504	7,796

Tabla 4: proyección de la oferta hotelera a partir de 1995.

Fuente: FONATUR

1.3.1 PROBLEMATICA DEL SECTOR TURISMO

SITUACION ECONOMICA MUNDIAL

En la actualidad la economía del mundo pasa por una recesión en la cual la clase media está tendiendo a disminuir, hay despidos masivos en empresas transnacionales de suma importancia en el pasado, como por ejemplo: toda la industria automotriz, la industria de las computadoras, etc.

Todo esto contribuye a que el turismo disminuya a nivel mundial y a que en algunos centros turísticos exista una baja en la demanda de cuartos, tal es el caso de Ixtapa Zihuatanejo o Huatulco para dar un ejemplo.

VIAS DE ACCESO

Uno de los principales problemas del sector turismo es la falta de carreteras adecuadas para el fácil acceso a los centros turísticos del país, puesto que la gran mayoría de éstas fueron construidas hace mucho tiempo y no cuentan con las normas de modernidad adecuadas a nuestro tiempo para los tipos de vehículos y volumen que circulan en la República Mexicana.

1.4 PRINCIPALES CLIENTES Y COMPETIDORES

1.4.1 CLIENTES

Los principales clientes que visitan Cancún es en su mayoría turismo extranjero, provenientes principalmente de Estados Unidos de América, Europa y Asia; así como el turismo nacional, perteneciente a una clase social que percibe altos ingresos económicos.

Como se vió en el estudio de la demanda el turismo extranjero representa el 76% de los visitantes en Cancún lo cual indica que es un centro turístico con reconocimiento internacional. (Ver gráfica 8).

1.4.2 COMPETIDORES

La principal competencia de Cancún como centro turístico, son los demás Centros Turísticos mexicanos que cuentan con bellezas naturales como es el caso de Huatulco, Ixtapa Zihuatanejo, los Cabos, Loreto y Cozumel. Además de que dichos centros cuentan con la infraestructura adecuada para recibir al turismo extranjero.

La competencia local se encuentra en los hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo debido a que éstos presentan características que cumplen con las exigencias de la mayoría de los visitantes ya que éstos están acostumbrados a lo mejor.

1.5 ATRACCIONES

Atracciones Naturales

Cancún es una isla que se une a la península de Yucatán por medio de dos espolones situados en sus extremos, formando la laguna Nichupte en su interior, la isla cuenta con una gran variedad de atractivos naturales tales como el mar, sus playas, la vegetación y el lago que en conjunto forman una singular belleza.

En el frente Este sus playas dan al Mar Caribe y entre punta Cancún y Puerto Juárez se forma la Bahía de Mujeres. Sus playas son extensas, con fina arena blanca, suave oleaje, agua tibia y cristalina de color turquesa con múltiples cambios de tonalidad. Los arrecifes de coral localizados frente a sus costas ofrecen una amplia variedad de sitios para practicar el buceo. Cancún es un sitio ideal para los deportes acuáticos, tales como el velleo la natación, la pesca, el buceo, etc.

Zonas Arqueológicas

La zona norte de la península de Yucatán es la región en donde la cultura Maya alcanzó su esplendor. Los sitios más destacados por su valor histórico y arquitectónico son: Chichen Itzá, Tulum y Cobá. Dentro de la península de Yucatán destacan también sitios como Uxmal, Mayapán, Kabah, Labna y Dzibichaltum.

Existen un gran número de viajes de un día muy gratos que pueden tomarse desde Cancún, incluyendo visitas a zonas arqueológicas, a otros lugares turísticos y a otros lugares de playa algunos de éstos se enlistan a continuación:

Chichen Itzá

Este centro ceremonial maya está localizado aproximadamente a 190 kilómetros al Suroeste de Cancún. El edificio más visitado en este lugar es el Castillo de Kukulcan, rodeado por una hermosa alfombra de pasto. Esta construcción está considerada como el templo central de la zona arqueológica. Otras construcciones importantes son el observatorio y el patio de pelota, el templo de los guerreros, donde se encuentra la famosa figura de Chacmol.

Tulum

Este lugar, también de la cultura maya se localiza aproximadamente a 135 kms al sur de Cancún. Fue construido durante la caída de la civilización Maya. La ciudad se edificó en una plataforma natural de grandes rocas cerca del mar. El aspecto más interesante es la pared de casi seis metros de ancho que circunda el área. El objetivo de esta pared era servir de protección contra tribus vecinas. La atracción principal de Tulum es el castillo, desde donde los turistas tienen una

panorámica completa del mar Caribe otras atracciones del lugar son: el templo del dios descendente y los frescos en los murales.

Coba

Este lugar, probablemente la ciudad más grande de los Mayas en nuestro territorio, está localizado a menos de 170 kms de Cancún. Coba representa un lugar interesante para quienes gustan de las zonas arqueológicas en su estado natural, es decir antes de restaurarse.

Xel-ha

Esta atracción turística está situada al sur de Akumal, en el camino a Tulum. Destaca en este lugar el acuario natural, que es considerado como el más grande del mundo. Xel-ha es un lugar ideal para el buceo.

Otras excursiones

Atracciones adicionales cerca de Cancún incluyen una variedad de zonas arqueológicas y ciudades Mayas.

Isla Mujeres y Cozumel ofrecen excelentes oportunidades para el buceo considerado este lugar como el mejor mundialmente conocido para deportes acuáticos sólo superado por el arrecife de coral de Australia. De gran belleza natural por su vegetación, color y la transparencia de sus aguas son las caletas de Akumal, Xcaret y Xel-ha.

Monumentos Coloniales

Mérida, Ixamal y Valladolid, son sitios donde la arquitectura civil y religiosa de los siglos XVI, XVII, y XVIII dejó muestra de su valor y estilo en templos, conventos y mansiones.

Otros Atractivos

La amplísima gama de atractivos que la zona ofrece al turista, se encuentra complementada por el folklore que deriva de la cultura maya y de su pasado colonial. Entre su folklore se encuentra su rica y variada comida, su artesanía y sus fiestas religiosas.

1.6 PRECIO

El costo total para la construcción del Hotel se estima que será de USDIs 75.9 millones, integrados de la siguiente manera: (Ver tabla 5).

a) APLICACION DE RECURSOS

La compra del terreno incluye una inversión de 12 millones de dólares; La construcción tendrá un costo de 45.3 millones de dólares. A este monto, se le debe agregar 3.5 millones de USDIs. a comisión por administrar y supervisar la obra.

El costo de la decoración interior, asciende a 11.8 millones de dólares. Esto debido a que será muy lujosa y a que será considerablemente superior al de cualquier otro hotel construido en México.

Lo anterior queda resumido de la siguiente manera:

COSTO TOTAL (En Millones de USD)		
CONCEPTO	MONTO	ESTRUCTURA
Terreno	\$ 12.0	15.8 %
Construcción	\$ 45.3	59.7%
Decoración int.	\$ 11.8	15.5%
Admón. de const.	\$ 3.5	4.6%
Otros	\$ 3.3	4.3%
TOTAL	\$ 75.9	100%

Tabla 5: Aplicación de recursos.

Existen dos variables fundamentales que es necesario determinar para poder estimar los resultados de un hotel y realizar la evaluación del proyecto: la tarifa promedio y la ocupación, estas dos variables se pueden determinar en base a la información del mercado, del segmento del mercado, de otros hoteles similares.

En el caso de este proyecto en particular, es difícil basarse en la información disponible en el mercado. CABSUAR, al ser superior a la más alta categoría hotelera en México, ha sido llamado de categoría

especial. De lo anterior se deriva que CABSUAR CANCUN, no tendrá competencia.

b) TARIFA PROMEDIO

Como es de suponer este hotel tendrá su propio mercado. Los clientes de CABSUAR son personas de altos recursos, quienes, en busca de calidad en las instalaciones, decorado y servicios, están dispuestos a pagar las más altas tarifas.

El ingreso por cuarto es considerablemente menor al de otros hoteles que operan en Estados Unidos, como resultado de las menores tarifas y ocupación. Lo anterior confirma que la tarifa que se estimó no se puede considerar alta.

Como se verá en el capítulo 4 los ingresos por cuarto serán de US. Dls. 200 diarios en el primer año de operación.

1.7 PRONOSTICO DE INGRESOS

Los ingresos por habitación se pronostican de la siguiente manera:

Se tomó como variable la ocupación, la inflación y como constante el número de cuartos.

- La ocupación se tomó para el primer año como 70%, para el segundo 72%. para el tercero 75%, para el cuarto 78% y del quinto en adelante 80%.

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
INGRESOS ANUALES
(Cifras en US Dls)**

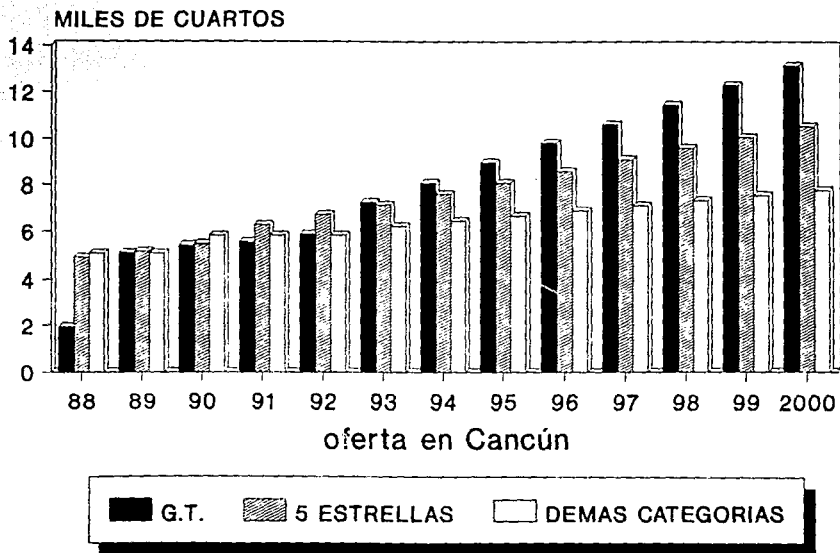
	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
INGRESOS ANUALES								
INGRESOS POR HAB.	17,169,800	18,543,168	20,281,590	22,147,571	23,851,150	25,043,707	26,295,893	27,810,587
INGRESOS POR ALIMENTOS	18,764,312	18,105,457	19,802,843	21,824,705	23,288,143	24,452,551	25,675,178	26,958,937
INGRESOS POR BEBIDAS	5,029,293	5,431,837	5,940,853	6,487,411	6,988,443	7,336,765	7,702,553	8,087,681
POR TELEFONO	606,332	636,649	668,481	701,905	737,001	773,851	812,543	853,170
GIMNASIO & CTRO. SALUD	335,543	345,130	359,510	373,151	389,130	406,130	424,130	443,130
COMERCIOS	1,378,474	1,417,859	1,478,938	1,536,013	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398
OTROS *	1,040,798	1,079,793	1,124,784	1,169,775	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770
* Incluye: estacionamiento, canchas tenis, salones convenciones, banquetes etc.								
TOTAL INGRESOS ANUALES	42,333,382	45,849,891	49,864,988	54,290,486	58,277,934	61,026,171	63,806,485	66,524,773

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
INGRESOS ANUALES
(Cifras en US Dls)**

	AÑO13	AÑO14	AÑO15	AÑO16	AÑO17	AÑO18	AÑO19	AÑO20	TOTAL
INGRESOS ANUALES									
INGRESOS POR HAB.	28,991,222	30,440,783	31,952,822	33,580,963	35,239,011	37,000,962	38,851,010	40,793,560	457,783,624
INGRESOS POR ALIMENTOS	28,306,884	29,722,228	31,208,340	32,768,758	34,407,194	36,127,554	37,933,932	39,830,628	446,977,841
INGRESOS POR BEBIDAS	8,462,065	8,916,898	9,382,502	9,830,627	10,322,158	10,838,266	11,380,180	11,949,188	134,063,292
POR TELEFONO	895,829	940,620	987,651	1,037,034	1,088,885	1,143,330	1,200,496	1,260,521	14,344,298
GIMNASIO & CTRO. SALUD	639,130	639,130	639,130	639,130	639,130	639,130	639,130	639,130	9,332,890
COMERCIOS	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	24,714,062
OTROS *	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	18,621,368
* Incluye: estacionamiento, cancha convenciones, banquetes etc.									
TOTAL INGRESOS ANUALES	78,190,287	73,434,887	78,336,912	80,811,878	84,471,647	88,834,488	92,779,818	97,248,196	1,198,867,184

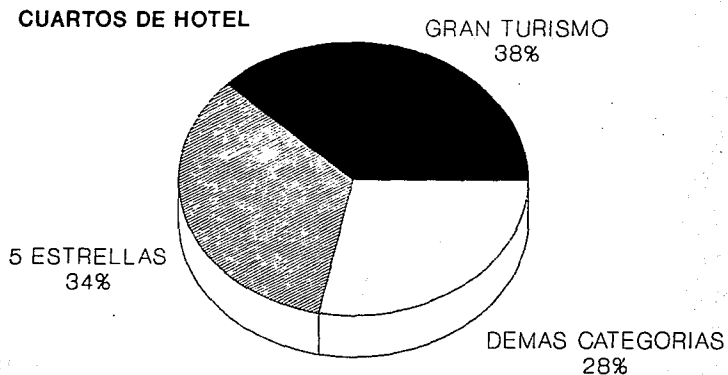
TABLA 6 INGRESOS ANUALES

OFERTA EN CANCUN CUARTOS DISPONIBLES



FUENTE: FONATUR
gráfica 1: OFERTA EN CANCUN

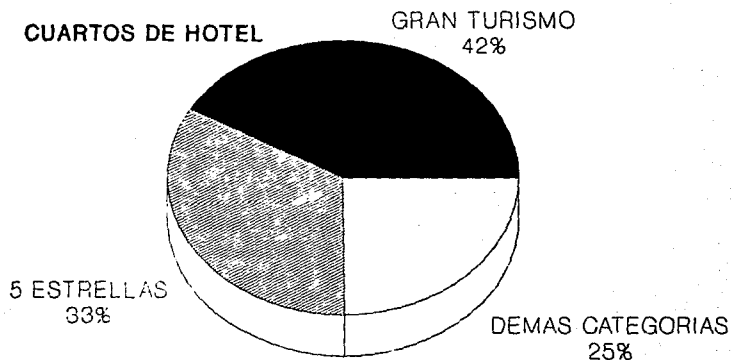
OFERTA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA 1995



Oferta en Cancún

FUENTE: FONATUR
DATOS PROYECTADOS
gráfica 2: OFERTA EN CANCUN

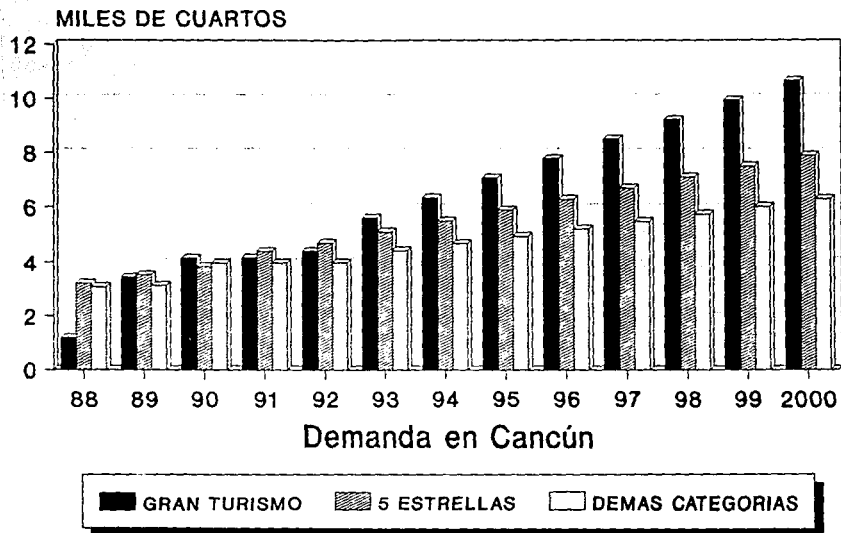
OFERTA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA 2000



Oferta en Cancún

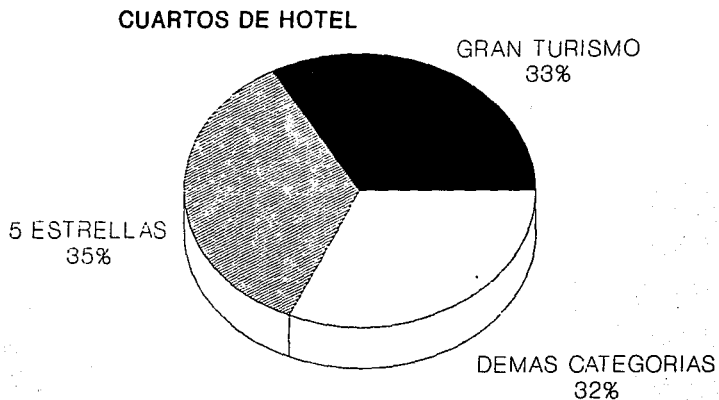
FUENTE: FONATUR
DATOS PROYECTADOS
gráfica 3: OFERTA EN CANCUN

DEMANDA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA



FUENTE: FONATUR
gráfica 4: DEMANDA EN CANCUN

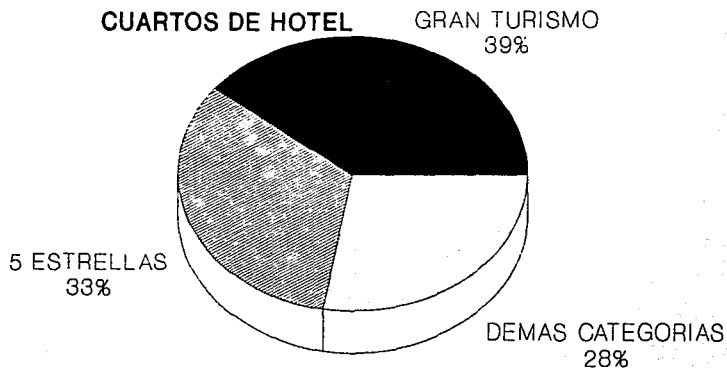
DEMANDA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA 1990



Demanda en Cancún

FUENTE: FONATUR
gráfica 5: DEMANDA EN CANCUN

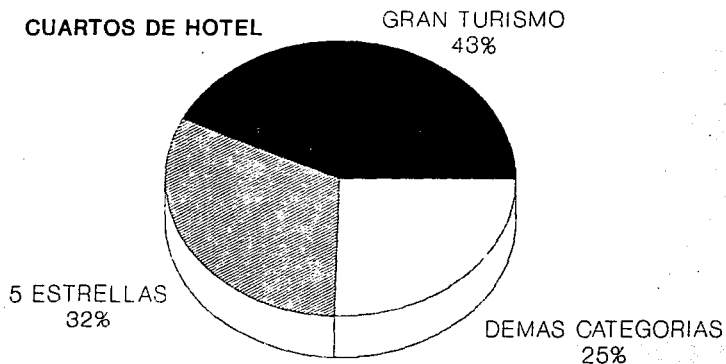
DEMANDA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA 1995



Demanda en Cancún

FUENTE: FONATUR
DATOS PROYECTADOS
gráfica 6: DEMANDA EN CANCUN

DEMANDA EN CANCUN PARTICIPACION POR CATEGORIA 2000

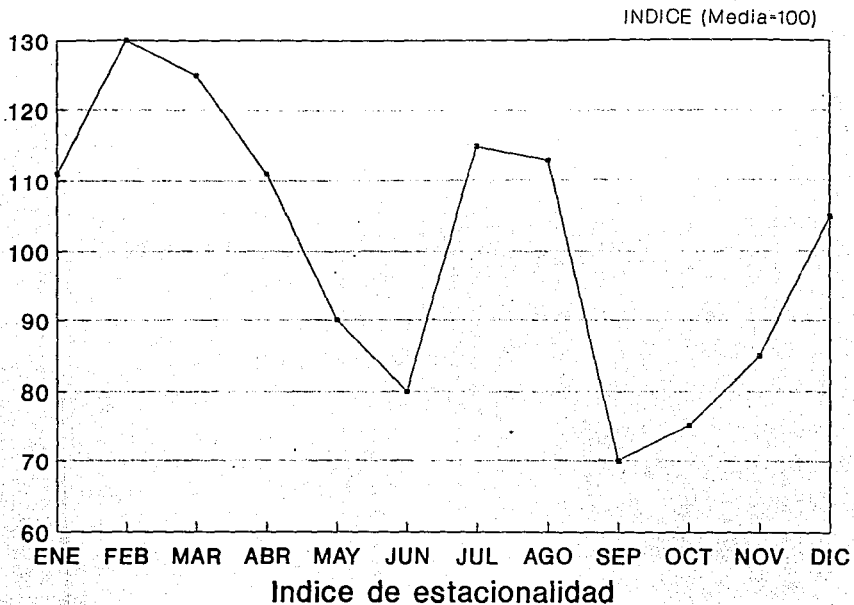


Demanda en Cancún

FUENTE: FONATUR
DATOS PROYECTADOS
gráfica 7: DEMANDA EN CANCUN

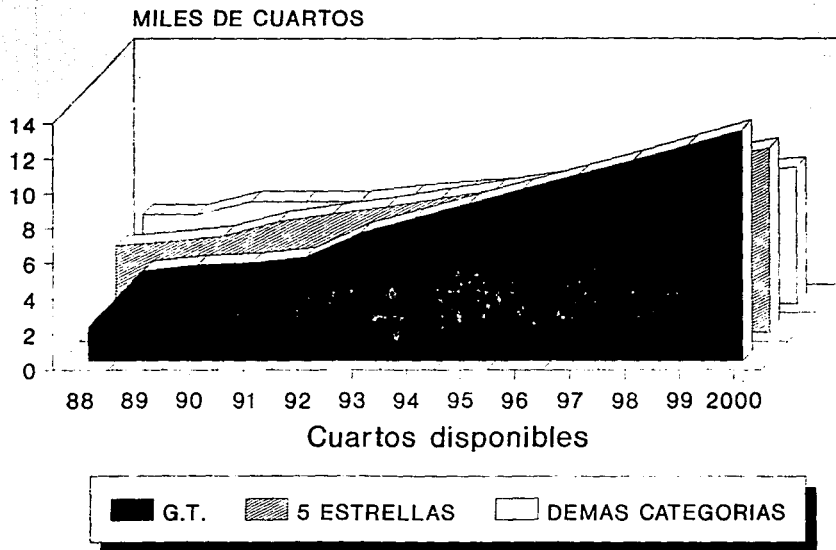
CABSUAR (Indice de estacionalidad)

Ocupación Mensual



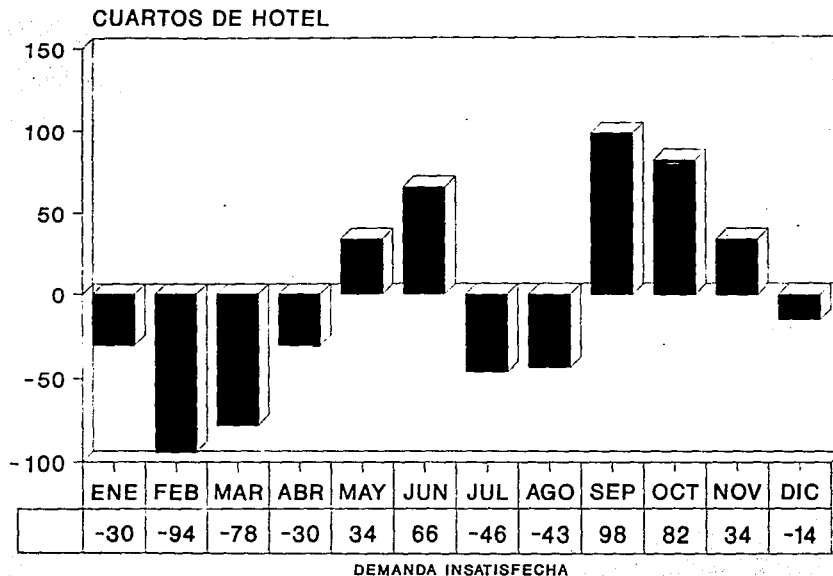
gráfica 8: INDICE DE ESTACIONALIDAD

OFERTA EN CANCUN CUARTOS DISPONIBLES



FUENTE: FONATUR
gráfica 9: OFERTA EN CANCUN

TAMAÑO DEL HOTEL EN BASE A LA OCUPACION



gráfica 10: TAMAÑO DEL HOTEL

CAPITULO 2**ESTUDIO TECNICO**

- 2.1 Cancún: Geografía
 - 2.1.1 Localización
 - 2.1.2 Características Generales
 - 2.1.3 Clima

- 2.2 Infraestructura
 - 2.2.1 Aeropuerto
 - 2.2.2 Comunicación Terrestre, pavimentación y transporte terrestre
 - 2.2.3 Electricidad
 - 2.2.4 Sistema de Aguas
 - 2.2.5 Sistema Telefónico

- 2.3 Demografía
 - 2.3.1 Población
 - 2.3.2 Empleo

- 2.4 Localización del Proyecto
 - 2.4.1 Ubicación

- 2.5 Descripción del Proyecto
 - 2.5.1 Proyecto Ejecutivo
 - 2.5.2 Descripción del Hotel por Nivel

2.5.3 Superficie del Proyecto

2.6 Construcción del Proyecto

2.6.1 Programa de Construcción

CAPITULO 2

ESTUDIO TECNICO

2.1 CANCUN: GEOGRAFIA.

2.1.1. LOCALIZACION

Cancún es una isla en forma de " L " localizada en la región norte del estado de Quintana Roo, en el Noreste de la península de Yucatán , a orillas del mar Caribe. Es en esta zona donde la cultura maya alcanzó su máximo esplendor, dejando al país un riquísimo acervo de arte y ciencia en sus magníficos lugares arqueológicos.

La isla de Cancún mide 20.9 km. de largo y 400 metros de ancho y tiene 127 kms. cuadrados de tierra aprovechable, de los cuales 22.6 kms. cuadrados están clasificados por FONATUR como zona turística. La isla está cubierta por densa vegetación. Está rodeada por playas de arena blanca a lo largo de toda la isla y rodeada por el azul turquesa del Mar Caribe.

2.1.2 CARACTERISTICAS GENERALES

A continuación se muestra un cuadro en donde se presentan las principales características geográficas y físicas de Cancún.

Ubicación Geográfica		Características Físicas	
Latitud Norte	21 c 10	Geología	
Longitud Oeste	86 c 15		
Area (hectárea)			
Area Turfstica	2,258	Tierra firme Arena Limo	
Area Urbana	3,699	Pantano: limo, lodo orgánico	
Reserva Ecológica	1,919	Isla: Finos eolitos, Fragmentos de coral	
Area Lago	4,824		
Proyecto FONATUR	12,700		
Pto. Juárez	1,110		
TOTAL	13,810	Lago (profundidad)	
		Lago	4/4.5 mts.
		Lago Ingles	1.5 mts.
		Lago Bojoquez	1.0 mts.
		Canal Nichupte	4.0 mts.
		Canal Nizuc	1.5/3.5 mts.
Clima			
Temperatura:			
Mínima (enero)	22.5 °C		
Máxima (agosto)	33.0 °C		
Promedio anual	27.5 °C		

Tabla 7: Características geográficas y físicas de Cancún.

Ubicación Geográfica		Características Físicas	
LLuvias:			
Promedio Anual	215 mm.	Oleaje (altura máxima)	
Sol:		Norte	1.20 mts.
Días claros	243	Noreste	1.10 mts.
Días nublados	54	Este	1.10 mts.
Días poco sol	68	Sureste	0.60 mts.

Continuación tabla 7: Características geográficas y físicas de Cancún

2.1.3 CLIMA

Cancún compite favorablemente con otros centros turísticos de la República Mexicana por su clima, ya que en invierno la temperatura raramente es inferior a los 22.5 grados centígrados.

El clima es tropical con una temperatura media anual de 27.5 grados centígrados con muy poca variación en el año, la estación, de lluvias es durante septiembre y octubre.

El clima de Cancún se compara favorablemente con otros centros turísticos localizados en Estados Unidos y Canadá (principal mercado), así como los centros ubicados en la República Mexicana, ya que en los meses de invierno, temporada alta en el caribe, Cancún registra una temperatura promedio de 25 grados centígrados; comparándolo con

otros centros turísticos del país cuya temperatura es más extrema ocasiona que no sea de la plena satisfacción del turista internacional principalmente.

Desde su establecimiento en 1970 como lugar turístico, la isla no había experimentado el impacto devastador de un huracán. Fue hasta 1988, que el huracán nombrado "Gilberto", afectó seriamente a la isla. Algunos hoteles importantes sufrieron serios daños en sus playas, jardines, terrazas y otras áreas públicas. Es importante destacar que para mediados y principios de 1990 se habían reparado totalmente los daños.

En cuanto a la precipitación pluvial, Cancún tiene una precipitación anual de 1,034 milímetros cúbicos.

En lo referente a nubosidad, los registros indican que Cancún promedia 243 días soleados contra 54 días nublados.

2.2 INFRAESTRUCTURA

2.2.1. AEROPUERTO

El aeropuerto internacional de Cancún se localiza aproximadamente a 17 kms. del centro de la Cd. de Cancún y se comunica con la zona turística por 2 modernas carreteras. El aeropuerto comenzó

operaciones a mediados de 1974 y tiene la capacidad de recibir todo tipo de aviones incluyendo los grandes jets.

Actualmente llegan y salen vuelos de y a los principales aeropuertos de México de Estados Unidos de Canadá, etc.

Cancún es muy accesible desde importantes ciudades del Este, Medio Oeste y Sureste de los Estados Unidos. Los tiempos de vuelo de esas ciudades son relativamente cortos, lo que representa un atractivo más para el turismo norteamericano. Basta poner como ejemplo que el tiempo de vuelo desde Miami es de 1 hora 15 minutos, desde Atlanta y Dallas, 2 horas 30 minutos; desde Washington y Chicago 3 horas 30 minutos, y a sólo 4 horas de Nueva York.

Los servicios aereos a Cancún se proveen por aerolíneas mundialmente conocidas. Las principales compañías que vuelan a Cancún son: Mexicana de aviación, United Airlines, Alaska Airlines, Aero California, Northwest Airlines, etc.

2.2.2 COMUNICACION TERRESTRE, PAVIMENTACION Y TRANSPORTACION LOCAL

La pavimentación de las calles de Cancún está en un buen estado general, en particular, la zona turística.

Como la mayoría de turistas viajan por avión, la transportación local se hace a través de taxis y del sistema de renta de automóviles de compañías nacionales y extranjeras.

La ciudad de Cancún está conectada con el país por dos modernas carreteras, la carretera 180 que va desde Puerto Juárez a Mérida y la carretera 307 que va de Cancún a Chetumal.

El Gobierno del Estado de Quintana Roo en conjunto con Fonatur, son los encargados de proporcionar la infraestructura carretera del Hotel hasta el término de la Avenida Kukulkan; las adaptaciones que se tienen que hacer son únicamente del tramo de la avenida a las puertas del Hotel, junto con el estacionamiento, el costo por metro cuadrado de pavimentación es de N\$ 165, se tienen 8,451 metros cuadrados de circulación, por tanto el costo de la comunicación terrestre se estima en N\$ 1,394,415.

2.2.3 ELECTRICIDAD

La electricidad es transmitida a Cancún por medio de una subestación de 115 kwatts a través de cables subterráneos a la zona turística, a algunas áreas urbanas y al aeropuerto.

El sistema eléctrico de la ciudad de Cancún trabaja actualmente en forma satisfactoria; fue diseñado con el objeto de expandirse en el momento en el que lo exija la demanda.

El costo de la electricidad por KW-hr, se estima en N\$ 422.88, por tanto tenemos un costo anual por consumo de energía eléctrica de: N\$ 3,653,690.88.

2.2.4 SISTEMA DE AGUAS

Cancún tiene suficientes y adecuados sistemas de purificación de agua para la distribución de agua potable a las áreas urbanas, suburbanas y rurales. No se prevé ningún problema en el futuro para expandir el servicio.

2.2.5 SISTEMA TELEFONICO

El sistema telefónico de Cancún trabaja satisfactoriamente ya que TELMEX cubre las necesidades de Cancún y no se prevé ningún problema en el futuro para expandir el servicio en el momento que lo exija la demanda.

El costo estimado por habitación por uso del teléfono se estima que será de N\$ 17.15 por día, por tanto se espera un costo anual de: N\$ 1,975,680.

2.3 DEMOGRAFIA:

2.3.1 POBLACION

Cancún es considerada el área con mayor densidad y de más rápido crecimiento de la población en Quintana Roo, representando aproximadamente el 43% de la población total del estado. Esto se explica por la alta tasa de migración de lugares cercanos en busca de mejores oportunidades de trabajo. Algunas cifras disponibles (INEGI) muestran que la estructura de migración es la siguiente: De otras poblaciones del estado de Quintana Roo, el 12%; del estado de Yucatán, el 50%; del Distrito Federal, el 10% y el resto de otras regiones del país, 28%.

2.3.2 EMPLEO

Más de la mitad de la población económicamente activa de Cancún, se concentra en la actividad turística, es decir hoteles, restaurantes, discotecas, comercios y artesanías.

El proyecto CABSUAR estima que empleará la siguiente mano de obra por departamentos:

DEPARTAMENTO	PERSONAL
Reservaciones	15
Recepción	15
Ama de llaves	93

DEPARTAMENTO	PERSONAL
Teléfonos	15
Auxiliares	27
Cocina	36
Restaurante	18
Cafetería	9
Bar	18
Servicio a cuartos	9
Banquetes y convenciones	18
Grupos y convenciones	5
Ventas nacionales	5
Ventas internacionales	5
Agencia de Viajes	5
Total	312

Salarios por mes que se pagarán en los diferentes departamentos de CABSUAR:

DEPARTAMENTO	SALARIO/MES
Reservaciones	22,500
Recepción	22,500
Ama de llaves	111,600
Teléfonos	22,500

DEPARTAMENTO	SALARIO/MES
Auxiliares	26,657
Cocina	43,200
Restaurante	21,600
Cafetería	10,800
Bar	21,600
Servicio a cuartos	10,800
Banquetes y convenciones	21,600
Grupos y convenciones	10,000
Ventas nacionales	10,000
Ventas internacionales	10,000
Agencia de Viajes	10,000
Total mensual	N\$ 559,357
Total en US. Dls.mensual	163,078

2.4 LOCALIZACION DEL PROYECTO

2.4.1 UBICACION

CABSUAR RESORT se construirá en la calle Retorno de El Rey, a una calle de Paseo Kukulkán, en los lotes 36 y 36-1 de la zona turística segunda etapa de Cancún.

Los dos lotes suman una superficie de 30,556.54 mts. cuadrados con las siguientes colindancias:

Norte: 170.06 mts. Terreno adyacente, lote 35, vacío.

Sur: 148.33 mts. Lote 37, ocupado por un Hotel.

Este: 213.89 mts. Playa, Mar Caribe

Oeste: 221.58 mts. Calle Retorno de El Rey, Calle paralela al paseo Kukulkán.

La topografía del terreno tiene una duna longitudinal de 9 mts. de altura sobre la calle y 13 mts. sobre el mar.

a) ACCESIBILIDAD AL TERRENO

Al terreno se puede llegar fácilmente por automóvil vía Paseo Kukulkán desde el aeropuerto hasta la zona hotelera de Cancún.

b) VENTAJAS DEL TERRENO

- * El terreno es suficientemente grande para construir el Hotel y sus instalaciones.
- * Bajos costos de construcción debido a la configuración plana del terreno.
- * Fácil acceso a diversos centros comerciales: Plaza Flamingos, Plaza Caracol, Plaza Lagunas, y el centro de la ciudad.
- * El terreno se localiza aproximadamente a 15 minutos del aeropuerto y a 10 del centro de la ciudad.
- * Gran extensión de playas con fina arena y aguas tranquilas.

C) PRECIO DEL TERRENO

El costo del terreno se estima en N\$ 41,160,000 la superficie del mismo es de 30,556.54 metros cuadrados, por lo cual el costo por metro cuadrado es de N\$ 1,347, como se puede ver el costo por metro cuadrado es reducido, debido a que FONATUR promueve las inversiones de tipo turístico en Cancún.

2.5 DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto se compone de 320 cuartos los cuales se dividen en:

Cuartos tipo	274
Suites Ejecutivas	36
Suites Ejecutivas Especiales	8
Suites CABSUAR	2
TOTAL	320

Los cuartos tipo están constituidos por un módulo que consta de recámara y baño. Las suites ejecutivas constan de 2 módulos, estancia y alcoba con baño. Las suites ejecutivas especiales constan de 2 módulos estancia, alcoba con baño con jacuzzi y terraza. Las suites CABSUAR están constituidas por 6.5 módulos los cuales son: estancia, comedor, cocineta, alcoba, baño con jacuzzi y terraza.

2.5.1 PROYECTO EJECUTIVO

El proyecto se compone de 320 cuartos en ocho niveles que equivalen a 375 módulos, divididos y clasificados como se muestra en la tabla 8. Cada módulo tiene una superficie de 45 metros cuadrados.

Las suites CABSUAR constan de 6.5 módulos cada una y se conforman de estancia, comedor, cocineta, alcoba, baño con jacuzzi y terraza.

De acuerdo a las normas establecidas el 18% de las habitaciones deben estar intercomunicadas y se deberán equipar dos cuartos para minusválidos. El 70% de los cuartos serán king size y el 30% double size.

A continuación se da una relación de cuartos del proyecto CABSUAR CANCUN por nivel.

NIVEL	CUARTOS	SUITES			TOTAL	
		1	2	3	CTOS.	MOD
A	10	2			12	14
B	37	4			41	45
C	37	4			41	45
D	48	6			54	60
E	48	6			54	60
F	44	6	4		54	64
G	44	6	4		54	64
H	6	2		2	10	23
TOTAL	274	36	8	2	320	375

Tabla 8: Relación de cuartos por nivel

El edificio será de carácter clásico y se compondrá de tres cuerpos: el cuerpo principal o central paralelo a la playa y de seis niveles de altura con un remate central de dos pisos. Los dos cuerpos laterales son

perpendiculares al primero y constan de seis niveles cada uno. Todas las

habitaciones tendrán vista al mar, solamente el club clase especial que se encuentra en el sexto piso tiene vista a la laguna nichupte y a la ciudad de Cancún. El club especial es un área de servicios especiales para los huéspedes del último nivel, incluyendo las Suites CABSUAR. El acceso a este nivel es restringido por medio de una llave en los elevadores.

Las fachadas hacia el jardín central y hacia el mar se componen de: terraza con arcos de doble altura en la planta baja y primer piso, balcones en los pisos 2, 3 y 4, y nuevamente terrazas con arcos de doble altura en los últimos dos pisos, Las cubiertas son en tejas de dos o más aguas. Como ya se mencionó, la topografía del terreno tiene una duna longitudinal de 9 metros de altura sobre la calle y de 13 mts. sobre el nivel del mar, lo que ha obligado a concebir un edificio cuyo acceso se encuentre en el primer nivel, correspondiendo la planta baja a las áreas de albercas y playas.

2.5.2 DESCRIPCION DEL HOTEL POR NIVEL

Nivel A

Este nivel se puede considerar como planta baja y en él se encuentran las siguientes áreas:

SERVICIOS INTERNOS

	COSTO
Cuarto de máquinas	2,011,948
Servicios personal	2,156,658
Almacén	2,874,211
Seguridad	718,553
Mantenimiento	172,453
Andenes de abasto	215,566
Lavandería	1,149,685
Cocina Principal	1,293,395

SERVICIOS AL HUESPED

Centro de Salud, Gimnasio y	
Salón de Belleza	4,311,317
Café Tajfn	1,149,685
Bar & Grill	862,263
Locales Comerciales	4,311,317

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Salón de Convenciones I (800 personas)5,029,870

Salón de Convenciones II (335 personas)5,748,423

Areas de receso para los salones 143,711

Salas de juntas 165,267

HOSPEDAJE

10 Cuartos Tipo 718,553

2 Suites ejecutivas 172,453

AREAS EXTERIORES

Alberca Informal 1,149,685

Alberca Formal 1,437,06

Bar para las albercas 287,421

Caseta de Playa 71,855

TOTAL NIVEL A US. Dls. 36,150,393

NIVEL B

Este nivel es la entrada al Hotel y puede considerarse como " nivel distribuidor " ya que tiene comunicación con todos los niveles del Hotel, consta de las siguientes áreas:

AREAS EXTERIORES	COSTO
Dos entradas para automóviles	14,371
Rampas jardinadas desde el nivel A	10,060
Glorieta Ovalada frente puerta principal	43,113
Muros de contención jardinadas	129,340
Estacionamiento descubierto	431,132
Estacionamiento cubierto	5,748,423
Caseta de vigilancia para área de abasto	43,113

RECEPCION

Lobby con Front Desk y Concierge	1,437,106
Recepción para huéspedes	862,263
Recepción para salones	574,842

SERVICIOS AL CLIENTE

Locales comerciales	143,711
Lobby bar	431,132
Restaurante Especialidades	4,311,317
Cocina Secundaria	574,842
Cajas de Seguridad	71,855
Centro de Reservaciones	50,299
Almacen de equipaje	28,742

8 elevadores	1,437,106
6 escaleras de emergencia	431,132
2 escalinatas monumentales	574,842

HOSPEDAJE

	COSTO
35 Cuartos Tipo	1,508,961
2 cuartos para minusválidos	172,453
4 suites ejecutivas	344,905

AREA DEPORTIVA

3 Canchas de tenis descubiertas	431,132
sanitarios	574,842
Bar para el área deportiva	431,132

TOTAL NIVEL B US. Dls. 20,812,164

NIVEL C

Este piso se considera como mezzanine, ya que el cuerpo central del Hotel es de doble altura. Este nivel tiene solo la siguiente área:

HOSPEDAJE

37 Cuartos Tipo	1,595,187
4 Suites Ejecutivas	344,905

TOTAL NIVEL C **US. Dis. 1,940,093**

NIVEL D

En este nivel se localizan las oficinas administrativas del Hotel, conmutador telefónico, centro de cómputo y centro financiero de apoyo al huésped.

OFICINAS

Oficinas Admón.	1,437,106
Conmutador	574,842
Centro de Cómputo	1,580,816
Centro Financiero	718,553

HOSPEDAJE

48 Cuartos Tipo	2,069,432
6 suites ejecutivas	517,358

ATRIUM

Patio Interior	2,150,138
----------------	-----------

TOTAL NIVEL D **US. Dis. 6,896,107**

NOTA: El atrio es un gran patio interior con una altura de 6 niveles en torno al cual se desarrollan los corredores de 4 de los 6 pisos superiores, incluyendo el Club Especial. El Atrium está tratado como un invernadero de exhibición y se remata en la cubierta con un gran vitral que ilumina todo el espacio.

NIVEL E

Este nivel, al igual que el anterior, está remetido. Sus habitaciones tienen terrazas en lugar de balcones al frente. Esta constituido por:

HOSPEDAJE

48 Cuartos Tipo	1,896,979
6 suites ejecutivas	517,358
TOTAL NIVEL E	US. Dls. 2,845,469

NIVEL F

Este piso es sólo una fracción del cuerpo central y esta constituido por:

44 cuartos	1,896,979
6 Suites Ejecutivas	517,358
4 Suites Especiales	431,132
TOTAL NIVEL F	US. Dls. 2,845,469

NIVEL G**HOSPEDAJE**

44 cuartos	1,896,979
6 Suites Ejecutivas	517,358
4 Suites Especiales	431,132
TOTAL NIVEL G	US. Dls 2,845,469

NIVEL H

Este piso es sólo una fracción del cuerpo central y esta constituido por:

SERVICIO AL HUESPED

Club Especial	1,437,106
Apoyo de Conserje Y	
Servicio de alimentos	2,874.211

HOSPEDAJE

6 Cuartos Tipo	258,679
2 suites ejecutivas	86,226
2 suites CABSUAR	700,589

TOTAL NIVEL H US. Dls. 5,356,811

TOTAL US. Dls. 75,900,017

Ver tabla 11: resumen de costos por nivel

2.5.3 SUPERFICIES DEL PROYECTO

A continuación se presenta una tabla que muestra una descripción general del proyecto con el total de área que ocupará en metros cuadrados.

DESCRIPCION	A R E A (metros cuadrados)
1.- Habitaciones y Corredores	23,623
2.- Areas Públicas	2,638
3.- Front Desk	233
4.- Servicio al Huésped y Recreación	650
5.- Restaurantes y Bares	1,712
6.- Salones para Convenciones y Salas de Juntas	2,295
7.- Apoyo convenciones	1,137
8.- Oficinas	386
9.- Cocinas y Areas de Apoyo	1,033
10.- Asistencia y Lavandería	295
11.- Mantenimiento	128
12.- Servicios a Empleados	369
13.- Instalaciones Mecánicas y Eléctricas	1,724
14.- Almacén / Compras / Recepción	276
15.- Circulación	8,451

tabla 9: Superficies del Hotel

2.6 CONSTRUCCION DEL PROYECTO

2.6.1. PROGRAMA DE CONSTRUCCION

El hotel empezará a construirse en 1995, el tiempo aproximado de construcción será de 22 meses, a continuación se presenta el programa de construcción del Hotel, por medio de un diagrama de Gant:

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Trabajos Preliminares		X	X																				
Pilotes		X	X	X																			
Cimientos y muros de contención		X	X	X	X	X																	
Estructura		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Albañilería					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Acabados									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pintura																	X	X	X	X	X	X	X
Sanitarios: mob y accacs.																	X	X	X	X	X	X	X
Aluminio y Vidriería								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Carpintería y Ebanistería								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cerrajería y accacs.																	X	X	X	X	X	X	X
Herrería													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jardinería																	X	X	X	X	X	X	X
Pavimentación y exteriores		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Instalación Hidráulica		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aire Acondicionado		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Instalación Eléctrica		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elevadores									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Model Room	X	X	X	X																			

X: marca el tiempo de construcción

Tabla 10: Programa de construcción

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
COSTEO POR NIVEL
(Cifras en US Dls)**

COSTO

NIVEL A	CUARTO DE MAQUINAS	2,011,948
	SERVICIO PERSONAL	2,155,658
	ALMACEN	2,874,211
	SEGURIDAD	718,553
	MANTENIMIENTO	172,453
	ANDENES DE ABASTO	215,566
	LAVANDERIA	1,149,685
	COCINA PRINCIPAL	1,293,395
	CENTRO DE SALUD	1,437,106
	GIMNASIO	2,874,211
	CAFE TAJIN	1,149,685
	BAR & GRILL	862,263
	LOCALES COMERCIALES	4,311,317
	SALON DE CONVENCIONES I	5,029,870
	SALON DE CONVENCIONES II	5,748,423
	AREAS RECESOS PARA SALONES	143,711
	SALAS DE JUNTAS	165,267
	10 CUARTOS TIPO	718,553
	2 SUITES EJECUTIVAS	172,453
	ALBERCA INFORMAL	1,149,685
	ALBERCA FORMAL	1,437,106
	BAR P/ ALBERCAS	287,421
	CASETA DE PLAYA	71,855
TOTAL NIVEL A		36,150,393

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
COSTEO POR NIVEL
(Cifras en US Dls)**

COSTO

NIVEL B		
	2 ENTRADAS PARA AUTOMOVIL	14,371
	RAMPAS JARDINADAS DESDE NIVEL A	10,060
	GLORIETA OVALADA	43,113
	MUROS DE CONTENCIÓN	129,340
	ESTACIONAMIENTO DESCUBIERTO	431,132
	ESTACIONAMIENTO CUBIERTO	5,748,423
	CASETA VIGILANCIA AREA ABASTO	43,113
	LOBBY	1,437,106
	RECEPCION HUESPEDES	862,263
	RECEPCION SALONES	574,842
	LOCALES COMERCIALES	143,711
	LOBBY BAR	431,132
	RESTAURANTE ESPECIALIDADES	4,311,317
	COCINA SECUNDARIA	574,842
	CAJAS DE SEGURIDAD	71,855
	CENTROS DE RESERVACIONES	50,299
	ALMACEN EQUIPAJE	28,742
	8 ELEVADORES	1,437,106
	6 ESCALERAS	431,132
	2 ESCALINATAS	574,842
	35 CUARTOS TIPO	1,508,961
	2 CUARTOS MINUSVALIDOS	172,453
	4 SUITES EJECUTIVAS	344,905
	3 CANCHAS DE TENNIS	431,132
	SANITARIOS	574,842
	BAR AREA DEPORTIVA	431,132
TOTAL NIVEL B		20,812,164
NIVEL C		
	37 CUARTOS TIPO	1,595,187
	4 SUITES EJECUTIVAS	344,905
TOTAL NIVEL C		1,940,093
NIVEL D		
	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	1,437,106
	CONMUTADOR	574,842
	CENTRO DE COMPUTO	1,580,816
	CENTRO FINANCIERO	718,553
	48 CUARTOS TIPO	2,069,432
	6 SUITES EJECUTIVAS	517,358
TOTAL NIVEL D		6,898,107
NIVEL E		
	44 CUARTOS TIPO	1,896,979
	6 SUITES EJECUTIVAS	517,358
	4 SUITES EJECUTIVAS ESPECIALES	431,132
TOTAL NIVEL E		2,845,469

TABLA 11 COSTEO POR NIVEL

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
COSTEO POR NIVEL
(Cifras en US Dls)**

		COSTO
NIVEL F		
	6 SUITES EJECUTIVAS	517,358
	4 SUITES EJECUTIVAS ESPECIALES	431,132
TOTAL NIVEL F		948,490
NIVEL G		
	8 SUITES EJECUTIVAS	517,358
	4 SUITES EJECUTIVAS ESPECIALES	431,132
TOTAL NIVEL G		948,490
NIVEL H		
	CLUB ESPECIAL	1,437,106
	SERVICIO DE ALIMENTOS	2,874,211
	8 CUARTOS TIPO	258,679
	2 SUITES EJECUTIVAS	86,226
	2 SUITES CABSUAR	700,589
TOTAL NIVEL H		5,356,811
TOTAL		75,900,017

CAPITULO 3

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

3.1 Estudio del Organigrama

3.1.1 Conceptos de la organización y principios elementales

3.1.2 Elaboración del Organigrama

3.1.3 Tipos de Organigramas

3.1.4 Normas que se establecen dentro de las áreas de organización y sistemas.

3.1.5 Organigrama CABSUAR RESORT

3.2 Descripción del Puesto

3.2.1 Alta dirección

3.2.2 Dirección Operativa

3.1 Estudio del Organigrama

3.1.1 Conceptos de la organización y principios elementales

Organizar: Es el proceso de ordenar, clasificar, dividir y asignar funciones y responsabilidades; tanto a los puestos tipo como a las áreas de funcionamiento que estructuran e integran los distintos niveles jerárquicos del organismo social, para el cumplimiento de los objetivos.

Organismo Social: Es un conglomerado de personas y de recursos que persiguen un objetivo común. Por ejemplo La Empresa, La Familia, La Milicia, El Estado, La Iglesia, etc.

Existen dos tipos de organización:

Organización Formal: Es la que está basada en una estructura, en la cual la autoridad se ejerce y la responsabilidad se comparte o se asume.

Organización Informal: Trasciende a la formal, toda vez que no respeta áreas de responsabilidad ni jerarquías, por lo que interactúa entre distintas áreas.

Puesto: Es una unidad impersonal, por lo tanto puede estar vacante y operar funcionalmente por medio de otro puesto de mayor jerarquía o igual; por ejemplo, se puede ser Director General y funcionalmente Gerente de Finanzas.

Puesto tipo: Es el representativo de una serie de puestos; por ejemplo, Gerente de Zona, Vendedor, Tornero, Secretaria, etc.

Principios básicos de la organización

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad se ejerce, a igual responsabilidad igual autoridad. La responsabilidad se comparte.

Unidad de mando: Implica que para cada subordinado debe existir un solo jefe, y no como en la empresa mexicana donde manda la esposa, el compadre o el hijo.

Unidad de Dirección: Implica que cada área de funcionamiento de la empresa debe de contar con un solo jefe y no se podrá inmiscuir en las funciones de otro.

Subordinación del Interés Individual al general: Significa que las personas deben de alinearse a los objetivos generales de la empresa aún a costa de sus propios objetivos individuales.

Por ejemplo, un Director de Compras, los cuales en la mayoría de los casos van en contra de este principio, ya que primero ven por sus intereses individuales y después por los del organismo (llámese Empresa Pública o Privada).

Centralización: Se refiere al equilibrio que debe existir entre las funciones a concentrar y las funciones a desconcentrar. Por ejemplo, el caso de la función comercial que tiene que desconcentrar de frontera a frontera y de costa a costa, y la financiera que tiene que concentrarse en las oficinas generales.

Jerarquía: Se refiere a que deben de existir dentro de la organización distintos niveles jerárquicos, desde el más importante hasta el menos importante. Por ejemplo:

- Director General
- Subdirector de área funcional
- Gerente
- Jefe de departamento
- Jefe de oficina
- Jefe de sección
- Encargado

Orden: Se refiere a que debe existir dentro de la organización un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar así como disciplina y lealtad para poder lograr los objetivos de la misma.

Equidad: Se refiere a que debe existir una distribución equitativa de las cargas y volúmenes de trabajo entre los diferentes puestos tipo, que integran la organización.

3.1.2. Elaboración del Organigrama

Organigrama: Es la representación gráfica del sistema de organización de un organismo social o de algunas de sus partes, teniendo como objetivo identificar el modelo de organización adoptado por la empresa como las relaciones, como las áreas de funcionamiento. Los organigramas se clasifican en:

- a) Según su contenido y objeto
- b) Por su ámbito de aplicación
- c) Según su presentación

a) Los organigramas según su contenido y objeto se clasifican en:

- **Estructurales:** Son los que comprenden desde el primer nivel jerárquico hasta el último.
- **Funcionales:** Son aquellos que hacen una breve descripción, de las funciones genéricas de cada una de las áreas principales.
- **De Integración de puestos o de plazas:** Como su nombre lo indica son aquéllos en los cuales se cita el nombre del puesto en lugar del área.

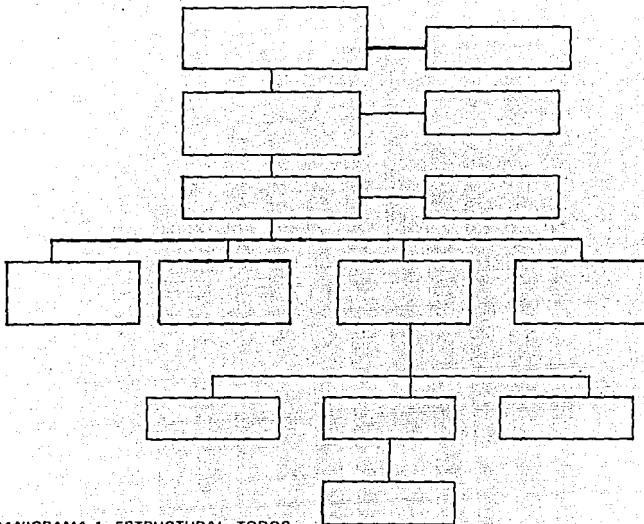
b) Los organigramas por su ámbito de aplicación se clasifican en:

- **Generales:** Son aquéllos en los cuales se hace una descripción genérica únicamente de los principales niveles jerárquicos.
- **Específicos:** Son aquellos en los cuales se hacen (diseñan) por cada área de funcionamiento.

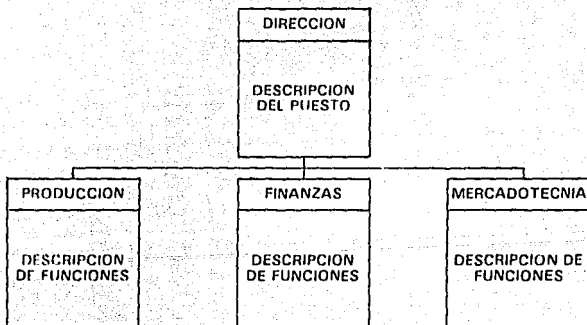
c) Los organigramas según su presentación se clasifican en:

- **Verticales:** Se refieren a los que se diseñan en forma piramidal de arriba hacia abajo.
- **Horizontales:** Son aquéllos que se diseñan de izquierda a derecha también en forma piramidal.
- **Circulares:** Estos organigramas consisten en elaborar círculos concéntricos que van a representar los diferentes niveles jerárquicos de la organización, normalmente se utilizan en aquellas empresas en las cuales existen problemas de jerarquías.
- **Mixtos:** Son aquéllos en los cuales se hacen una mezcla del tipo horizontal con el vertical, con el objeto de simplificar el espacio para su diseño.
- **Escalares:** Son los que se diseñan en forma de una escalera inversa y suelen utilizar como directorio el manual, indicando el título del puesto y el nombre de la empresa.

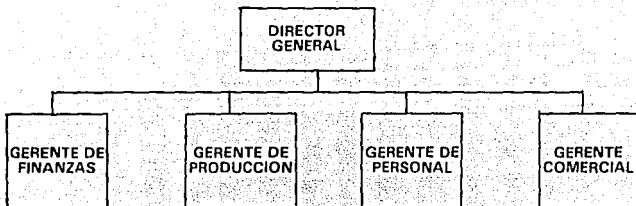
3.1.3 TIPOS DE ORGANIGRAMAS



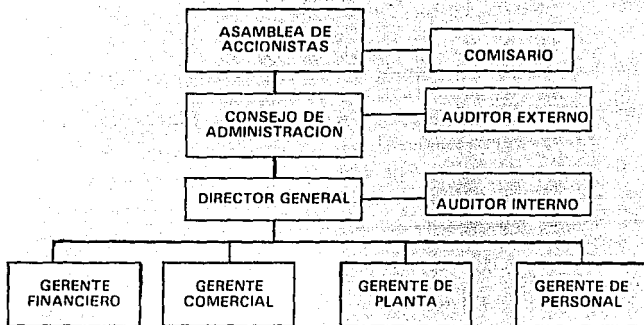
ORGANIGRAMA 1: ESTRUCTURAL: TODOS LOS NIVELES



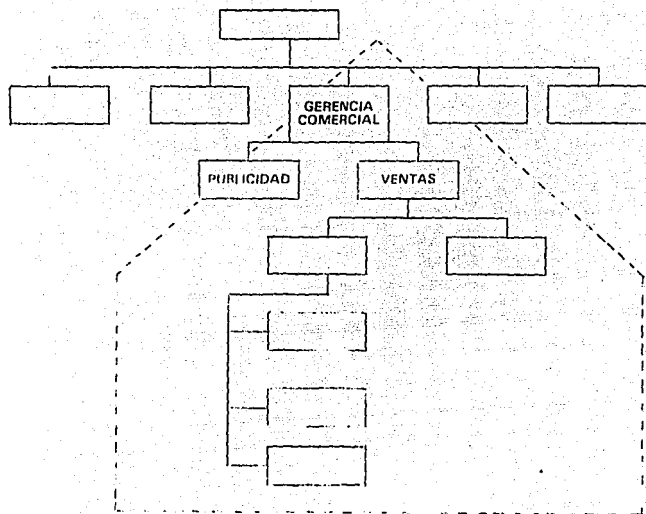
ORGANIGRAMA 2: FUNCIONAL: DESCRIPCION GENERICA DE FUNCIONES



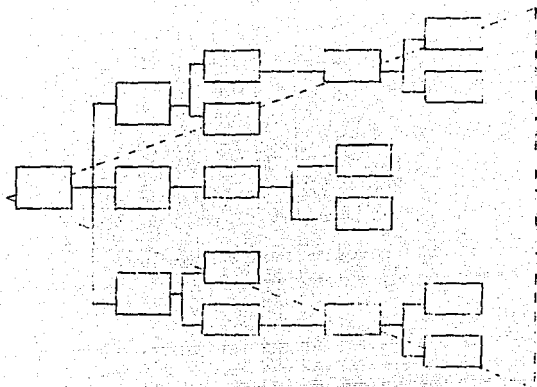
ORGANIGRAMA 3: INTEGRACIONAL: NOMBRE DEL PUESTO EN LUGAR DE AREA



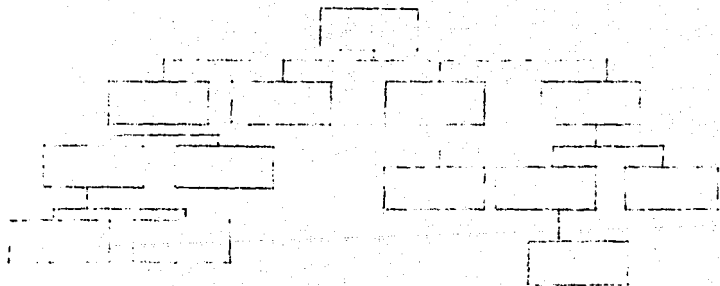
GEORGANIGRAMA 4: GENERALES: PRINCIPALES NIVELES



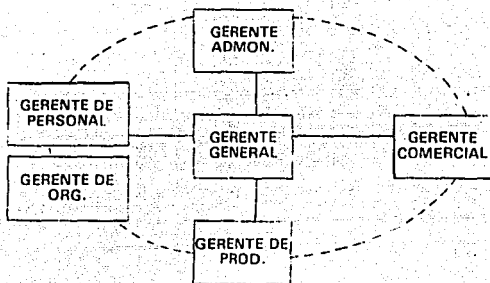
ORGANIGRAMA 5: ESPECIFICOS Y/O PARTICULARES: BASADO EN UN AREA.



ORGANIGRAMA 6: HORIZONTAL DE IZQUIERDA FORMA PIRAMIDAL



ORGANIGRAMA 7: VERTICAL DE ARRIBA HACIA ABAJO FORMA PIRAMIDAL



ORGANIGRAMA 8: CIRCULARES: BASADOS EN UN CUADRO CENTRAL QUE CORRESPONDE A LA AUTORIDAD MÁXIMA DE ORGANIZACIÓN

1 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

2 CONSEJO DIRECTIVO

3 GERENTE GENERAL

3 GERENTE DE PERSONAL

4 JEFE DE SUELDOS Y SALARIOS

4 JEFE DE RECLUTAMIENTO

3 GERENTE DE ORGANIZACION

4 JEFE DE DISEÑO DE SISTEMAS

4 JEFE DE EVALUACION DE SISTEMAS

3 GERENTE ADMINISTRATIVO

4 JEFE DE CREDITO

4 CONTADOR GENERAL

3 GERENTE PRODUCCION

4 JEFE DE INVENTARIO

4 JEFE DE MONTAJE

ORGANIGRAMA 9: ESCALAR: MUESTRA CON DIFERENTES SANGRIAS EN EL MARGEN IZQUIERDO LOS DISTINTOS NIVELES JERARQUICOS

3.1.4 Normas que se establecen dentro de las Areas de Organización y Sistemas.

1.- No podrán elaborarse organigramas DUPLEX toda vez que se contraponen con el principio de mando.

2.- Todos los cuerpos de asesoramiento o staff, deben de señalarse con línea punteada.

3.- Deberán de uniformarse nomenclatura de los distintos puestos por ejemplo:

Si el nivel indica vicepresidencia no podrá haber directores dentro del mismo nivel.

4.- Deberán de establecerse perfectamente la relación de autoridad y responsabilidad a través del adecuado trazo de las líneas de responsabilidad y autoridad.

5.- No deberán mezclar nombres de áreas funcionales con títulos de puestos (ejemplo: contabilidad general, con el Gerente de Crédito y Cobranza).

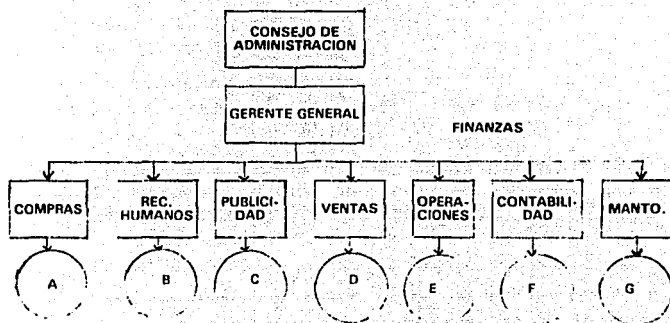
6.- Deberá de apegarse cualquier tipo de organigrama a algún sistema organizacional, así como los principales de la organización.

7.- Es recomendable que se diseñen de acuerdo a los tres grandes grupos de la clasificación, generalmente aceptada.

ORGANIZACION HUMANA

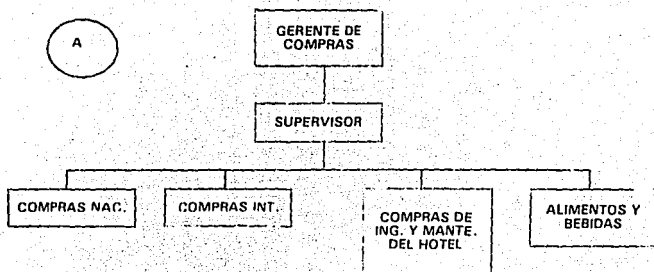
A continuación se presenta el organigrama general del Hotel CABSUAR RESORT, cabe hacer mención, que el estudio de organización no es suficientemente analítico en la mayoría de los estudios, lo cual puede impedir una cuantificación correcta, tanto de la inversión inicial, como de los costos de administración. En la fase de anteproyecto no es necesario profundizar totalmente en el tema, pero cuando se lleva a cabo el proyecto definitivo, se recomienda encargar el estudio a empresas especializadas, aunque esto dependerá de qué tan grande sea la empresa y su estructura de organización.

3.1.5 ORGANIGRAMA QUE PRESENTARA CABSUAR RESORT

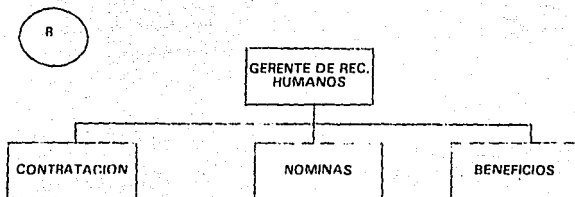


ORGANIGRAMA 10: ORGANIGRAMA CARSUAR DEL TIPO GENERAL

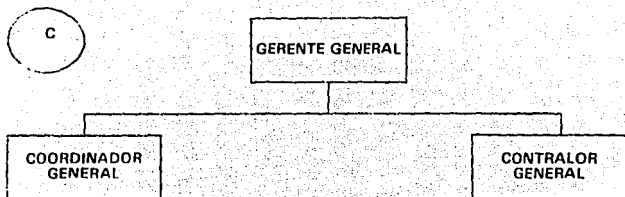
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



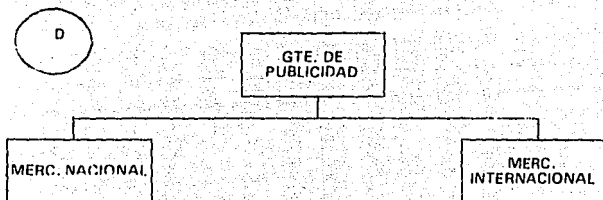
ORGANIGRAMA 11: ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE COMPRAS



ORGANIGRAMA 12: ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE REC. HUMANOS

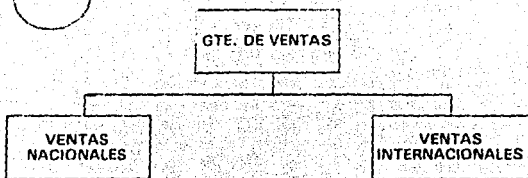


ORGANIGRAMA 13: ORGANIZACION
DEL GERENTE GENERAL



ORGANIGRAMA 14: ORGANIZACION
DE LA GERENCIA DE PUBLICIDAD

E



ORGANIGRAMA 15: ORGANIZACION
DE LA GERENCIA DE VENTAS

3.2 Descripción del puesto

3.2.1 ALTA DIRECCION

A continuación se describirán los puestos de Alta Dirección que tendrá el Hotel CABSUAR dentro de su organización Humana. Se describirán los objetivos de cada puesto, las responsabilidades, a quien o a quienes le reporta y finalmente el salario estimado para cada nivel.

1.- Consejo de Administración:

Objetivo

Su objetivo primordial será el de tomar las decisiones en conjunto para poder optar por la mejor opción de cómo administrar el Hotel, así como para poder tomar las decisiones financieras de la empresa.

Responsabilidades

- Nombrar al Director General de la empresa
- Fijar los planes generales de la misma
- Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas
- Determinar el porcentaje sobre beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas
- Aprobar reinversiones dentro de la misma empresa

A quienes reportan

Reportan sus actividades a los accionistas dueños del Hotel

Quienes le reportan

Le reporta directamente el Director General

Salario estimado

Serán tres personas las que integren el Consejo de Administración y cada una tendrá un sueldo de N\$ 20,000.00 lo que representará un total de N\$ 60,000.00 mensuales.

2.- Director General**Objetivo**

LLevar a la práctica los planes fijados por el Consejo de Administración y conseguir que el dinero de los accionistas rinda los beneficios previstos. así como, apoyar al Consejo de Administración a tomar las decisiones. para con esto poder lograr la misión de la empresa.

Responsabilidades

- Fijar los objetivos, políticas, los programas y presupuestos de la empresa en general y de cada departamento en particular.
- Decidir el sistema de organización mas apropiado.

- Proponer al Consejo de Administración la modificación o ampliación de los planes.

A quien reporta

Reporta al Consejo de Administración

Quienes le reportan

- El Asesor Financiero
- Director de Compras
- Director de Personal
- Director de Relaciones Públicas
- Director de Publicidad
- Gerente General

Salario estimado

El Director General tendrá un sueldo mensual de N\$ 18,000.00

3.- Asesor Financiero:

Será un staff del Director General. Será el responsable de optimizar los recursos financieros que incluye las funciones de tesorería, contraloría, fiscal y sistemas.

Objetivo

Ser un consejero del Director General en cuanto a las responsabilidades de éste.

Responsabilidad

Aconsejar desde un punto de vista técnico al Director General cada vez que éste deba tomar una decisión de carácter económico dentro de la empresa.

A quien reporta

Reporta al Director General

Quiénes le reportan

Directamente no le reporta a nadie, pero puede acceder a cualquier información de cualquier departamento.

Salario estimado

tendrá un sueldo de N\$ 10,000.00 mensuales

4.- Director de Compras

Objetivo

Identificar y evaluar el potencial y las características del mercado Turístico, para planear y establecer acciones y estrategias de ventas y lograr la cobertura óptima de los mercados sectoriales y geográficos.

Responsabilidades

- Fijar los objetivos, programas, políticas y presupuestos de compras de la empresa.
- Hacer propuestas al Director General sobre nuevos requerimientos que habría de hacer la empresa para ofrecer un mejor servicio.

A quien reporta

Reporta al Director General

Quienes le reportan

El Gerente de Compras

Salario estimado

El director de compras tendrá un salario mensual de N\$ 15,000.00

5.- Director de Personal**Objetivo**

Planeará , coordinará y dirigirá los procesos de selección, conservación y desarrollo de recursos humanos, para garantizar un clima de promoción humano. Tambien será responsable del eficaz manejo de las relaciones laborales y negociaciones de los contratos colectivos.

Responsabilidades

- Fijar las politicas y presupuestos en cuanto al personal que deba de haber en la empresa.
- Decidir el sistema organizacional de la empresa.
- Proponer al Director General los planes de contratación o eliminación del personal.

A quien reporta

Reporta al Director General

Quienes le reportan

Los empleados del departamento de Recursos Humanos, es decir, la gente de contrataciones, de nóminas y de beneficios de empleados y trabajadores.

Salario estimado

El director de personal tendrá un salario mensual de N\$ 15,000.00

6.- Director de Publicidad**Objetivo**

Llevar a la práctica los planes aprobados por el Director General en cuanto a los planes y la forma de manejar la promoción del Hotel. Coordinar eventos y buscar donde se encuentran las oportunidades y problemas del mercado turístico

Responsabilidades

- Determinar los presupuestos, las políticas y forma de promover nacional e internacionalmente a la empresa.
- Proponer planes y estrategias de penetración de mercado.

A quien reporta

Reporta al Director General

Quienes le reportan

La reportan los Gerentes de Publicidad Nacional e Internacional.

Salario estimado

El director de publicidad tendrá un salario mensual de N\$ 15,000.00

7.- Gerente General**Objetivo**

Llevar a la práctica las políticas y programas aprobados por el Consejo de Administración, así como, supervisar, analizar y corregir a: el Director de Compras, Recursos Humanos, Publicidad, Ventas, Operación, Contabilidad, y Mantenimiento. Para con ello poder lograr de una mejor manera la misión de la empresa.

Responsabilidades

- Representar al Hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que sea miembro.

- Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- Establecer las normas a seguir respecto a los empleados o sindicatos.
- Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos del Hotel, coordinando actividades y delegando responsabilidades en los jefes departamentales.
- Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección del hotel y de los huéspedes.

A quien reporta

Al Director General

Quienes le reportan

El Coordinador General, Contralor General, así como el área de mantenimiento

Salario estimado

El gerente general tendrá un salario mensual de N\$ 10,000.00

8.- Coordinador General **(staff del Gerente General)**

Objetivo

Aunar los diversos esfuerzos individuales para obtener un único esfuerzo colectivo que multiplique la capacidad operativa de todas las áreas del hotel. Su función será apoyar al Gerente General para poder tomar algunas decisiones.

Responsabilidades

- Programar meticulosamente las actividades interdepartamentales a fin de aprovechar al máximo los medios con que se dispone para alcanzar los objetivos.
- Promover una comunicación eficiente a todos los niveles jerárquicos dentro y fuera de los departamentos.

A quien le reporta

Al Gerente General

Quienes le reportan

Por ser staff puede acceder a información de cualquier departamento involucrado con la Gerencia General.

Salario estimado

El Coordinados general tendrá un salario mensual de N\$ 8,000.00

9.- Contralor General**Objetivo**

Establecer y llevar a la práctica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de la actuación de las unidades de la empresa, informando de los resultados al Gerente General para que éste, a través de la línea, efectúe las correcciones oportunas.

Supervisar las operaciones contables, de costo y de flujo de información financiera y autorizará y establecerá estrategias fiscales y de control interno en la empresa.

Responsabilidades

- Centralizar la información contable, financiera y estadística para determinar la situación financiera del hotel.

- Elaboración de informes solicitados por las entidades oficiales y fiscales.
- Protección de la auditoría interna en todos los bienes propiedad del hotel.
- Control de los asuntos legales del hotel, manteniendo un enlace entre éste y el auditor externo.

A quien reporta

Al Gerente General y al Director de Finanzas

Quienes le reportan

Los departamentos del almacén, cajas departamentales, crédito y contabilidad

Salario estimado

El Contralor general tendrá un salario mensual de N\$ 8,000.00

3.2.2 Dirección Operativa

1.- Gerente de Operaciones

Objetivo

Lograr que el producto alcance la calidad adecuada, según los costos previstos para poder competir con éxito en el mercado, mediante el control y supervisión del personal.

Responsabilidades

- Conseguir la calidad adecuada en el hotel, para alcanzar los niveles estándar a nivel mundial.
- Motivar a los empleados a dar lo mejor de ellos, para cumplir con los objetivos de la empresa, es decir, calidad y servicio.

A quien reporta

Al Gerente General

Quienes le reportan

El jefe de cuartos y el jefe de alimentos y bebidas

Salario estimado

El gerente de operación tendrá un salario mensual de N\$ 5,000.00

2.- Gerente de Ventas**Objetivo**

Obtener el volumen de ventas fijado por el Director General para un periodo de operaciones determinado y que el Gerente General irá desglosando en metas en corto, mediano y largo plazo. Así como planear, coordinar e implementar todos los elementos necesarios para garantizar la demanda del Hotel.

Responsabilidades

- Supervisar las políticas de ventas para cumplir con las metas de ocupación dadas por el Gerente General.
- Supervisar y planear las actividades de la fuerza de ventas de la empresa.
- Coordinar la información del departamento de Publicidad con el de Ventas para poder trabajar en conjunto y con esto poder lograr las metas establecidas de ocupación en el Hotel.

A quien reporta

Al Gerente General

Quienes le reportan

Los departamentos de Grupos y Convenciones, Ventas Nacionales, Ventas Internacionales y Agencia de viajes.

Salario estimado

El Gerente de ventas tendrá un salario mensual de N\$ 5,000.00

3.- Jefe de Cuartos**Objetivo y Responsabilidad**

Lograr que los servicios del hotel sean adecuados a las políticas del Director General y que éstos siempre se encuentren en óptimas condiciones.

A quien reporta

Al Gerente de Operaciones

Quienes le reportan

Los Departamentos de Reservas, de recepción, personal uniformado, ama de llaves y el servicio telefónico.

Salario estimado

El Jefe de cuartos tendrá un salario mensual de N\$ 2,500.00

4.- Jefe de alimentos y bebidas**Objetivo y reponsabilidad**

Se responsabilizará del correcto servicio de este departamento para darle la mejor atención al huésped y obtener ingresos adicionales.

A quien reporta

Al Gerente de Operaciones

Quienes le reportan

Los encargados de cocina, restaurante, cafetería, bar, servicio a cuartos, banquetes y centro nocturno.

Salario estimado

El jefe de alimentos y bebidas tendrá un salario mensual de:

N\$ 2,500.00

Resumen de salarios de la organizacion de CABSUAR

PUESTO	Personal	Sueldo
1.- Consejo de Administración	3	N\$ 60,000
2.- Director General	1	N\$18,000
3.- Asesor Financiero	1	N\$ 10,000
4.- Director de Compras	1	N\$ 15,000
5.- Director de Personal	1	N\$ 15,000
6.- Director de Publicidad	1	N\$ 15,000
7.- Gerente General	1	N\$ 10,000
8.- Coordinador General	1	N\$ 8,000
9.- Contralor General	1	N\$ 8,000
10.-Gerente de Operaciones	1	N\$ 5,000
11.-Gerente de Ventas	1	N\$ 5,000
12.- Jefe de Cuartos	1	N\$ 2,500
13.- Jefe de Alimentos y Bebidas	1	N\$ 2,500
14.- Ejecutivos de Ventas	4	N\$ 10,000
15.- Jefatura de Servicios	65	N\$ 205,757

PUESTO	Personal	Sueldo
16.- Jefe de Alimentos y		
Bebidas	18	N\$ 21,600
17.- Ventas	20	N\$ 40,000

Total	312	N\$ 559,357
Total en US. Dls.		\$ 163,078

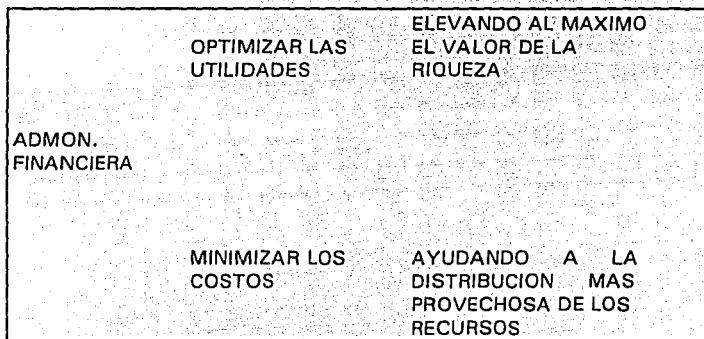
CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

- 4.1 Definición de Administración Financiera
- 4.2. El Análisis Financiero
- 4.3 Principios del Análisis Financiero
- 4.4 Técnicas de Análisis Financiero
- 4.5. Inversión Financiera
 - 4.5.1 Costo total de proyecto
- 4.6 Fuentes de financiamiento
- 4.7 Supuestos utilizados para realizar las proyecciones financieras
 - 4.7.1 Datos financieros y principales supuestos
- 4.8 Análisis de las Proyecciones
 - 4.8.1 Proyección de los ingresos
 - 4.8.2 Proyección de los costos y gastos generales
 - 4.8.3 Proyecciones en el Estado de Resultados

4.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Administración Financiera es el conjunto de funciones consistentes en planear las finanzas de la empresa, obtener en condiciones óptimas los fondos que requiere su actividad, cuidar que los mismos se inviertan adecuadamente, recomendar las mejores estrategias de crecimiento y controlar la debida implementación del plan financiero, para contribuir de manera efectiva y eficiente al logro de los objetivos y la obtención de utilidades.



Esquema 1: objetivos de la Admon. Financiera

El constante flujo de la información permite al ejecutivo estar enterado de lo que sucede en las áreas de la empresa ya sean situaciones positivas o negativas. El tener que basar sus decisiones en información que recibe obligan a éste a procurar tener los mejores medios que le permitan

allegarse de información, la cual deberá tener un alto grado de veracidad y ser oportuna.

Una toma de decisiones que no cuente con un fundamento de los hechos que le dieron origen puede ocasionar posteriormente graves problemas para la empresa.

El análisis e interpretación de la información financiera constituye un auxiliar para la dirección de la empresa, ya que a través de este auxiliar se presenta de una forma ya procesada toda la información que se requiere, haciendo resaltar las situaciones más significativas.

El objetivo de los métodos y razones de análisis financieros es simplificar y reducir los datos que forman los estados financieros cuyo resultado de este examen los tendremos en términos directos (cifras en porcentaje) para estar en posibilidad de interpretarlos, evaluarlos, proyectarlos y tomar una decisión para hacerlos significativos.

4.2 EL ANALISIS FINANCIERO

Es el estudio y comparación de las cifras que presenta la información de uno o varios periodos, con el objetivo de evaluar su comportamiento y poder estar en posibilidad de prever ciertas situaciones o tomar una decisión.

Debe existir consistencia en los elementos que integran la información y su interpretación debe hacerse con las debidas precauciones.

Los métodos de análisis, se deben considerar como un medio para llegar a un fin, son medios para medir y comparar los hechos.

Los resultados de los métodos de análisis nos proporcionan sugerencias, indicios, hechos, errores y tendencias que podrían quedar ocultos al no aplicar esta técnica.

Los hechos medidos y ponderados con otros, constituyen la base de los juicios que son la adecuada dirección del negocio, o para ampliar el conocimiento de la administración, para evaluar la capacidad crediticia así como para tener control en las operaciones de la empresa.

4.3 PRINCIPIOS DEL ANALISIS FINANCIERO

- 1.- Impulsar un razonamiento coordinado
- 2.- Desarrollar y retroalimentar políticas
- 3.- Controlar los actos de diferentes áreas
- 4.- Tomar decisiones.

4.4 TECNICAS DE ANALISIS FINANCIERO

a) Métodos verticales

Esta clase de análisis es la que se efectúa a través de comparación o composición de cifras presentadas en un mismo estado financiero, perteneciente a un mismo periodo, en el que el factor tiempo se considera como incidente y solamente como un elemento de juicio, ya que se trata de obtener la magnitud de las cifras absolutas a cifras relativas.

b) Métodos horizontales

Son aquellas comparaciones que se hacen en los estados financieros pertenecientes a varios periodos, en dichas comparaciones la consideración del factor tiempo, tiene gran importancia, porque es la condición de los cambios.

De igual manera que con las comparaciones históricas, lo que se desea mostrar son los cambios, por lo que habrá necesidad de identificar las fechas de los mismos.

Puesto que la información financiera constituye el sistema nervioso de una empresa, de su estudio, análisis e interpretación se desprende un medio de evaluación, diagnóstico y retroalimentación de los resultados así como de la capacidad administrativa de sus dirigentes.

Sin embargo para que la adaptación de esta técnica tenga éxito, es necesario tomar en cuenta las cuatro etapas básicas que comprende la

técnica de análisis (análisis, comparación, interpretación y retroalimentación).

c) ANALISIS

En esta etapa se definen reagrupan y relacionan los diversos conceptos que integran la información financiera con el fin de homogeneizar y asegurar que dicha información no contenga vicios o errores que desvirtúen su naturaleza y las relaciones obtenidas.

d) COMPARACION

Comprende la interrelación de conceptos con situaciones pasadas o procedimientos preestablecidos lo cual indicará focos de atención cuando existan desviaciones que constituyen excepciones a la operación normal de la empresa.

e) INTERPRETACION

Sugiere comprensión significativa del contenido de los resultados obtenidos en las comparaciones realizadas, lo cual permitirá al ejecutivo poder tomar las acciones preventivas o correctivas necesarias.

f) RETROALIMENTACION

Comprende la definición de acciones alternativas que se tomarán sobre las desviaciones específicas determinadas en el análisis de la información financiera.

La vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas:

Aún cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, éstas son las características no son indicadores completos de su administración financiera:

- La cual puede juzgarse mediante el estudio de la solvencia
- La estabilidad
- La productividad de la empresa.

4.5 INVERSION FINANCIERA

4.5.1 COSTO TOTAL DEL PROYECTO

Como se vio en el capítulo 1 en la tabla 5, el costo total del Hotel asciende a 75.9 millones de dólares, integrado de la siguiente manera:

El terreno, incluyendo el proyecto ejecutivo, representa una inversión de 12 millones de dólares.

La construcción tendrá un costo de 45.3 millones de dolares. A este monto, se le debe agregar 3.5 de la comisión por administrar y supervisar la obra.

El costo de la decoración interior, asciende a 11.8 millones de dolares. (Este monto se deriva de las especificaciones de CABSUAR RESORT, resultando considerablemente superior al de cualquier otro hotel construido en México.)

A la suma de las cantidades anteriores, se le debe agregar el costo financiero del crédito puente que se utilizará durante la construcción. Este crédito puente será otorgado por un banco mexicano, capitalizándose los intereses que genere hasta la terminación de la obra.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO

(cifras en millones de dólares)

CONCEPTO	MONTO	ESTRUCTURA
TERRENO	\$12.0	15.8%
CONSTRUCCION	\$45.3	9.7%
*Equipamiento Especial	\$11.8	15.5%
ADMON.DE LA CONSTRUCCION	\$ 3.5	4.6%
COSTO FINANCIERO	<u>\$ 3.3</u>	<u>4.3%</u>
TOTAL	\$75.9	100%

Tabla 12: Costo total del proyecto

* FF&E: furniture, fixture and equipment: terminología muy usada en turismo para decir equipamiento.

4.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El monto total de la inversión se fondeará de la siguiente manera:

Aportaciones de Capital	52.7%
Recurso crediticio de Largo Plazo	47.3%
TOTAL	100%

El capital, 40 millones de dólares, está estructurado de la siguiente manera:

1.- CABSUAR	20 millones de dólares.
2.- Inversionistas	10 millones de dólares.
3.- BANCA DE DESARROLLO	10 millones de dólares.
TOTAL	40 millones de dólares

Los recursos crediticios de largo plazo se integran de la siguiente manera:

1.- BANCA COMERCIAL	35.9 millones de dólares
TOTAL	35.9 Millones de dólares

Los créditos tendrán un plazo de 10 años con dos de gracia a partir de la terminación de la construcción del Hotel. La tasa de interés que se cargará en este será del 12% anual.

4.7 SUPUESTOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

a) VENTAS

CABSUAR RESORT dirigirá sus ventas especialmente a grupos de convenciones. Sus clientes serán grandes e importantes empresas que organizan convenciones con cierta frecuencia.

CABSUAR RESORT estima para el Hotel una mezcla de ventas del 40% para grupos de convenciones y 60% para turistas individuales.

Aún cuando la tarifa (en términos netos) para los grupos será 12.5% menor a la que pagarán los turistas individuales. La reducción se verá compensada por el uso de salas de juntas, salones de convenciones y preparación de banquetes.

b) OCUPACION

La ocupación no puede basarse en el estudio de mercado, ya que el departamento de ventas es el encargado de vender los cuartos del Hotel. La compañía comenzará a promocionar el Hotel entre sus futuros clientes desde que éste se encuentre en la etapa de construcción.

El primer año se estima una ocupación del 70% con incrementos anuales de 2%, 3%, 3% y 2%, para alcanzar un 80% en su quinto año de operación.

OTROS SUPUESTOS

c) INFLACION

Para proyectar los resultados a diez años, se ha estimado una tasa de inflación anual uniforme del 5%, tanto para la tarifa como para los costos.

Para el primer año de operación, se toma la tarifa promedio calculada de 200 dólares diarios por cuarto. En ese mismo año, el nivel de ocupación se encontrará en 70%. La disponibilidad de cuartos en el Hotel es de 320 y se supone 3 personas por cuarto.

d) CUARTOS

Para calcular el ingreso por cuarto se multiplica la tarifa promedio por el número de cuartos ocupados en el año, que a la vez resulta de la multiplicación del nivel de ocupación por el número de cuartos disponibles por los días del año.

El costo por cuarto se ha determinado en 35 dólares diarios en el primer año de operación del Hotel.

e) ALIMENTOS Y BEBIDAS

Los consumos promedios considerados para el primer año de operación son los siguientes:

DESAYUNO	\$ 9.98
"LUNCH"	\$ 12.73
"BRUNCH"	\$ 20.52
CENA	\$ 27.17
OTROS (CAFETERIA, BAR)	\$ 6.18
TOTAL	\$76.58

Se estima que un 85% de los clientes tomarán sus alimentos en el Hotel. En cuanto a los ingresos por bebidas, éstos se calculan como el 30% adicional del ingreso por alimentos; es decir, por cada dólar de ingreso por alimentos, ingresarán 30 centavos adicionales por bebida. El costo de alimentos y bebidas se calcula como un 65% del total de los ingresos.

f) TELEFONO

Para obtener el ingreso por servicio de teléfono, se multiplica la tarifa diaria, estimada en 6.18 dólares, por el número de cuartos ocupados. El costo representa el 95% del ingreso.

g) GIMNASIO / CENTRO DE SALUD

El porcentaje que asistirá al gimnasio será del 6% en el primer año de operación y 10% a partir del cuarto, es una estimación muy modesta, ya que los extranjeros tienen una gran tendencia a asistir a estos lugares en sus vacaciones. El ingreso por asistente se estima en 22.80 dólares diarios. El costo del gimnasio se estimó en un 80% del ingreso.

h) COMERCIOS

Considerando el nivel de los clientes del Hotel, no es difícil pensar que el gasto mínimo por huésped en los comercios del Hotel sea de 5.65 dólares diarios. En base a 1.75 Huéspedes por cuarto y multiplicado por la inflación, esto resultaría en 11.40 dólares por cuarto para el primer año de operación. El costo de los comercios puede ser promediado en un 60% de los ingresos.

i) OTROS INGRESOS

"Otros ingresos" incluye renglones como: estacionamiento, canchas de tenis, utilización de salas de juntas o salones de convenciones, banquetes, etc. Por lo que prever un gasto por huésped de 4.28 dólares diarios no es pretencioso.

El costo representa en promedio el 40% de los ingresos.

J) GASTOS GENERALES

Los gastos del departamanto de Administración y General que incluyen los sueldos del personal administrativo, los gastos por tarjeta de crédito, la papelería, etc, representan un 5.6% de los ingresos totales.

Mercadotecnia representa un 6.2% de los ingresos. Este gasto incluye, además de los sueldos del personal las comisiones por ventas a las agencias de viaje.

Mantenimiento y reparación representará un 3.5% de los ingresos del Hotel.

En cuanto a gasto de energía, se estima que para el primer año de operación representará por cuarto diario unos 11.40 dólares.

A la prima del seguro del inmueble, se le asignó el 1.3% de los ingresos. La depreciación se calculó en base al costo del Hotel. La tasa de depreciación del inmueble (construcción) se determinó en 5% (con una vida de útil de 20 años) y el FF&E en 10%.

OTRAS DEDUCCIONES

k) RESERVA

CABSUAR RESORT determinará el porcentaje de los ingresos que deberán ir constituyendo una reserva, para reposición del FF&E, y será de la siguiente forma: 1% el primer año de operación, 2% para el segundo, 3% para el tercero y finalmente del cuarto en adelante será de 4%.

L) IMPUESTOS

El impuesto sobre la renta está calculado como el 35% de la utilidad antes de impuestos, según datos proporcionados por FONATUR.

El impuesto predial se calculó, en el primer año, en base a una tasa del 6 al millar sobre el costo total. Para los años subsiguientes se atenderá el valor como el 1.7% de los ingresos totales.

4.7.1. DATOS FINANCIEROS Y PRINCIPALES SUPUESTOS

A continuación se presentará un resumen de lo visto en los capítulos anteriores

CONCEPTO	COSTO
Costo Total	
Terreno y Proyecto Ejecutivo	12,000
Construcción	45,334
FF&E	11,800
Admón. de la Construcción	3,500
Costo Financiero	3,276
Total en miles de US. Dls.	75.900

CONCEPTO	COSTO
Depreciación	
Terreno	0.0%
Construcción	5.0%
FF&E	10.0%
Depreciación Anual	3,785 miles de US. Dls.
Impuesto Sobre la Renta	35.0%
Inversión Total	75,900 miles de US. Dls.
Fuentes:	
Recursos de Capital	40,000 miles de US. Dls.

CONCEPTO	COSTO
Recursos Crediticios	35,900 miles de US. Dls.
Tasa de interés	12 % (libor + 3.5)
Amortización semestral	369 miles de US. Dls.
Plazo	10 años
Periodo de Gracia	2 años
Crédito Banca Comercial	30,000 miles de US. Dls.
Tasa de interés	12 %
Amortización semestral	1,875 miles de US. Dls.
Plazo	10 años
Periodo de Gracia	2 años

En las tablas siguientes podemos ver la proyecciones hasta el año 2011

**CABSUAR RESORT
COSTO DE CONSTRUCCION
(Cifras en US Dls)**

MES	AÑO	TERRENO & PROY. EJEC	CONS TRUCCION	ADMN. CONSTR.	EQUIPA- MIENTO	COSTO TOTAL
AÑO 0		12,000,000				12,000,000
DIC	93		1,798,862	350,000	0	2,148,862
ENE	94		260,187	121,000	0	381,187
FEB	94		542,761	121,000	0	663,761
MAR	94		620,360	121,000	0	741,360
ABR	94		6,789,492	121,000	0	6,910,492
MAY	94		1,518,147	121,000	0	1,639,147
JUN	94		2,106,948	121,000	0	2,227,948
JUL	94		2,876,819	121,000	0	2,997,819
AGO	94		3,596,626	121,000	0	3,717,626
SEP	94		2,816,433	121,000	0	2,937,433
OCT	94		2,672,123	121,000	0	2,793,123
NOV	94		2,009,701	121,000	4,000,000	6,130,701
AÑO 1			27,608,459	1,681,000	4,000,000	33,289,459
DIC	94		1,701,137	121,000	350,000	2,172,137
ENE	95		1,441,654	121,000	350,000	1,912,654
FEB	95		1,356,499	121,000	350,000	1,827,499
MAR	95		1,484,901	121,000	350,000	1,955,901
ABR	95		1,514,947	121,000	350,000	1,985,947
MAY	95		1,523,751	121,000	970,000	2,614,751
JUN	95		1,931,174	121,000	970,000	3,022,174
JUL	95		2,323,460	121,000	970,000	3,414,460
AGO	95		2,251,422	121,000	970,000	3,342,422
SEP	95		1,624,383	121,000	970,000	2,715,383
OCT	95		562,603	121,000	1,200,000	1,883,603
NOV	95		0	121,000	0	121,000
AÑO 2			17,715,931	1,452,000	7,800,000	26,967,931
DIC	96		0	121,000	0	121,000
ENE	96		0	121,000	0	121,000
FEB	96		0	125,000	0	125,000
AÑO 3			0	367,000	0	367,000
TOTAL			45,324,390	3,500,000	11,800,000	72,624,390

TABLA 13 COSTO DE LA CONSTRUCCION

PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
COSTO FINANCIERO
(Cifras en US Dls)

AÑO	CAPITAL	CREDITO	CAP.CREDITO	PAGO INTERES	INTERES PARTE CREDITO	PAGO CREDITO	PAGO TOTAL	U.D.I.	DEPREC.	FLUJO DE CAJA
0	(12,000,000)	0	(12,000,000)	0	0	0	0	0	0	(12,000,000)
1	(2,148,862)	0	(2,148,862)	0	0	0	0	0	0	(2,148,862)
3	(25,831,138)	(7,461,596)	(33,312,734)	0	(52,895)	0	0	0	0	(25,831,138)
4	0	(24,916,794)	(24,916,794)	0	(3,222,732)	0	0	0	0	0
5	0	(246,000)	(246,000)	(3,590,002)	0	0	(3,590,002)	4,246,074	3,631,220	7,877,294
6	0	0	0	(4,308,002)	0	0	(4,308,002)	4,515,684	3,631,220	8,146,904
7	0	0	0	(2,764,301)	0	(3,590,002)	(6,354,303)	4,162,637	3,631,220	7,793,857
8	0	0	0	(3,769,502)	0	(3,590,002)	(7,359,503)	4,565,848	3,631,220	8,197,068
9	0	0	0	(3,338,702)	0	(3,590,002)	(6,928,703)	5,859,392	3,631,220	9,490,612
10	0	0	0	(2,907,901)	0	(3,590,002)	(6,497,903)	6,798,831	3,631,220	10,430,051
11	0	0	0	(2,477,101)	0	(3,590,002)	(6,067,103)	7,771,241	3,631,220	11,402,461
12	0	0	0	(2,046,301)	0	(3,590,002)	(5,636,303)	8,778,271	3,631,220	12,409,491
13	0	0	0	(1,615,501)	0	(3,590,002)	(5,205,502)	9,821,651	3,631,220	13,452,871
14	0	0	0	(1,184,701)	0	(3,590,002)	(4,774,702)	10,903,199	3,631,220	14,534,419
15	0	0	0	(733,900)	0	(3,590,002)	(4,343,902)	12,024,823	3,631,220	15,656,043
16	0	0	0	(223,100)	0	(3,590,002)	(3,913,102)	13,188,527	3,631,220	16,819,747
17	0	0	0	0	0	0	0	16,659,912	3,631,220	20,291,132
18	0	0	0	0	0	0	0	17,634,174	3,631,220	21,265,394
19	0	0	0	0	0	0	0	18,657,149	3,631,220	22,288,369
20	0	0	0	0	0	0	0	19,731,273	3,631,220	23,362,493
TOTAL	(46,000,000)	(32,624,396)	(78,624,396)	(28,799,916)	(3,275,627)	(33,900,017)	(64,979,031)	165,318,488	58,099,520	183,418,208

0

TABLA 14 COSTO FINANCIERO

**CABSUAR RESORT
COSTO FINANCIERO
(Cifras en US Dls)**

MES	AÑO	COSTO TOTAL	CAPITAL	CREDITO	INTERES	SALDO	PAGO SEMESTR.
AÑO	0	(12,000,000)	(12,000,000)	0	0	0	
AÑO	1	0	0	0	0	0	
DIC	2	(2,148,862)	(2,148,862)	0	0	0	
ENE	3	(381,187)	(381,187)	0	0	0	
FEB	3	(663,761)	(663,761)	0	0	0	
MAR	3	(741,360)	(741,360)	0	0	0	
ABR	3	(6,910,492)	(6,910,492)	0	0	0	
MAY	3	(1,639,147)	(1,639,147)	0	0	0	
JUN	3	(2,227,948)	(2,227,948)	0	0	0	
JUL	3	(2,997,819)	(2,997,819)	0	0	0	
AGO	3	(3,717,626)	(3,717,626)	0	0	0	
SEP	3	(2,937,433)	(2,937,433)	0	0	0	
OCT	3	(2,793,123)	(2,793,123)	0	0	0	
NOV	3	(6,130,701)	(841,242)	(5,289,459)	0	5,289,459	
DIC	3	(2,172,137)	0	(2,172,137)	52,895	7,514,491	
ENE	4	(1,912,654)	0	(1,912,654)	75,145	9,502,289	
FEB	4	(1,827,499)	0	(1,827,499)	95,023	11,424,811	
MAR	4	(1,955,901)	0	(1,955,901)	114,248	13,494,961	
ABR	4	(1,985,947)	0	(1,985,947)	134,950	15,615,857	
MAY	4	(2,614,751)	0	(2,614,751)	156,159	18,386,767	
JUN	4	(3,022,174)	0	(3,022,174)	183,868	21,592,808	
JUL	4	(3,414,460)	0	(3,414,460)	215,928	25,223,196	
AGO	4	(3,342,422)	0	(3,342,422)	252,232	28,817,850	
SEP	4	(2,715,383)	0	(2,715,383)	288,179	31,821,412	
OCT	4	(1,883,603)	0	(1,883,603)	318,214	34,023,229	
NOV	4	(121,000)	0	(121,000)	340,232	34,484,461	
DIC	4	(121,000)	0	(121,000)	344,845	34,950,306	
ENE	5	(121,000)	0	(121,000)	349,503	35,420,809	
FEB	5	(125,000)	0	(125,000)	354,208	35,900,017	
MAR	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
ABR	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
MAY	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
JUN	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
JUL	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
AGO	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
SEP	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
OCT	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
NOV	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
DIC	5	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
ENE	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
FEB	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
MAR	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
ABR	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
MAY	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
JUN	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
JUL	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
AGO	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
SEP	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
OCT	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
NOV	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
DIC	6	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
ENE	7	0	0	0	(359,000)	35,900,017	
FEB*	7	0	0	0	(359,000)	34,105,016	(1,795,001)
MAR	7	0	0	0	0	34,105,016	

TABLA 15 COSTO FINANCIERO

**CABSUAR RESORT
COSTO FINANCIERO
(Cifras en US Dls)**

MES	AÑO	COSTO TOTAL	CAPITAL	CREDITO	INTERES	SALDO	PAGO SEMESTR.
ABR	7	0	0	0	0	34,105,016	
MAY	7	0	0	0	0	34,105,016	
JUN	7	0	0	0	0	34,105,016	
JUL	7	0	0	0	0	34,105,016	
AGO*	7	0	0	0	(2,046,301)	32,310,015	(1,795,001)
SEP	7	0	0	0	0	32,310,015	
OCT	7	0	0	0	0	32,310,015	
NOV	7	0	0	0	0	32,310,015	
DIC	7	0	0	0	0	32,310,015	
ENE	8	0	0	0	0	32,310,015	
FEB*	8	0	0	0	(1,938,601)	30,515,015	(1,795,001)
MAR	8	0	0	0	0	30,515,015	
ABR	8	0	0	0	0	30,515,015	
MAY	8	0	0	0	0	30,515,015	
JUN	8	0	0	0	0	30,515,015	
JUL	8	0	0	0	0	30,515,015	
AGO*	8	0	0	0	(1,830,901)	28,720,014	(1,795,001)
SEP	8	0	0	0	0	28,720,014	
OCT	8	0	0	0	0	28,720,014	
NOV	8	0	0	0	0	28,720,014	
DIC	8	0	0	0	0	28,720,014	
ENE	9	0	0	0	0	28,720,014	
FEB*	9	0	0	0	(1,723,201)	26,925,013	(1,795,001)
MAR	9	0	0	0	0	26,925,013	
ABR	9	0	0	0	0	26,925,013	
MAY	9	0	0	0	0	26,925,013	
JUN	9	0	0	0	0	26,925,013	
JUL	9	0	0	0	0	26,925,013	
AGO*	9	0	0	0	(1,615,501)	25,130,012	(1,795,001)
SEP	9	0	0	0	0	25,130,012	
OCT	9	0	0	0	0	25,130,012	
NOV	9	0	0	0	0	25,130,012	
DIC	9	0	0	0	0	25,130,012	
ENE	10	0	0	0	0	25,130,012	
FEB*	10	0	0	0	(1,507,801)	23,335,011	(1,795,001)
MAR	10	0	0	0	0	23,335,011	
ABR	10	0	0	0	0	23,335,011	
MAY	10	0	0	0	0	23,335,011	
JUN	10	0	0	0	0	23,335,011	
JUL	10	0	0	0	0	23,335,011	
AGO*	10	0	0	0	(1,400,101)	21,540,010	(1,795,001)
SEP	10	0	0	0	0	21,540,010	
OCT	10	0	0	0	0	21,540,010	
NOV	10	0	0	0	0	21,540,010	
DIC	10	0	0	0	0	21,540,010	
ENE	11	0	0	0	0	21,540,010	
FEB*	11	0	0	0	(1,292,401)	19,745,009	(1,795,001)
MAR	11	0	0	0	0	19,745,009	
ABR	11	0	0	0	0	19,745,009	
MAY	11	0	0	0	0	19,745,009	
JUN	11	0	0	0	0	19,745,009	
JUL	11	0	0	0	0	19,745,009	
AGO*	11	0	0	0	(1,184,701)	17,950,009	(1,795,001)
SEP	11	0	0	0	0	17,950,009	

TABLA 15 COSTO FINANCIERO

**CABSUAR RESORT
COSTO FINANCIERO
(Cifras en US Dls)**

MES	AÑO	COSTO TOTAL	CAPITAL	CREDITO	INTERES	SALDO	PAGO SEMESTR.
OCT	11	0	0	0	0	17,950,009	
NOV	11	0	0	0	0	17,950,009	
DIC	11	0	0	0	0	17,950,009	
ENE	12	0	0	0	0	17,950,009	
FEB*	12	0	0	0	(1,077,001)	16,155,008	(1,795,001)
MAR	12	0	0	0	0	16,155,008	
ABR	12	0	0	0	0	16,155,008	
MAY	12	0	0	0	0	16,155,008	
JUN	12	0	0	0	0	16,155,008	
JUL	12	0	0	0	0	16,155,008	
AGO*	12	0	0	0	(969,300)	14,360,007	(1,795,001)
SEP	12	0	0	0	0	14,360,007	
OCT	12	0	0	0	0	14,360,007	
NOV	12	0	0	0	0	14,360,007	
DIC	12	0	0	0	0	14,360,007	
ENE	13	0	0	0	0	14,360,007	
FEB*	13	0	0	0	(861,600)	12,565,006	(1,795,001)
MAR	13	0	0	0	0	12,565,006	
ABR	13	0	0	0	0	12,565,006	
MAY	13	0	0	0	0	12,565,006	
JUN	13	0	0	0	0	12,565,006	
JUL	13	0	0	0	0	12,565,006	
AGO*	13	0	0	0	(753,900)	10,770,005	(1,795,001)
SEP	13	0	0	0	0	10,770,005	
OCT	13	0	0	0	0	10,770,005	
NOV	13	0	0	0	0	10,770,005	
DIC	13	0	0	0	0	10,770,005	
ENE	14	0	0	0	0	10,770,005	
FEB*	14	0	0	0	(646,200)	8,975,004	(1,795,001)
MAR	14	0	0	0	0	8,975,004	
ABR	14	0	0	0	0	8,975,004	
MAY	14	0	0	0	0	8,975,004	
JUN	14	0	0	0	0	8,975,004	
JUL	14	0	0	0	0	8,975,004	
AGO*	14	0	0	0	(538,500)	7,180,003	(1,795,001)
SEP	14	0	0	0	0	7,180,003	
OCT	14	0	0	0	0	7,180,003	
NOV	14	0	0	0	0	7,180,003	
DIC	14	0	0	0	0	7,180,003	
ENE	15	0	0	0	0	7,180,003	
FEB*	15	0	0	0	(430,800)	5,385,003	(1,795,001)
MAR	15	0	0	0	0	5,385,003	
ABR	15	0	0	0	0	5,385,003	
MAY	15	0	0	0	0	5,385,003	
JUN	15	0	0	0	0	5,385,003	
JUL	15	0	0	0	0	5,385,003	
AGO*	15	0	0	0	(323,100)	3,590,002	(1,795,001)
SEP	15	0	0	0	0	3,590,002	
OCT	15	0	0	0	0	3,590,002	
NOV	15	0	0	0	0	3,590,002	
DIC	15	0	0	0	0	3,590,002	
ENE	16	0	0	0	0	3,590,002	
FEB*	16	0	0	0	(215,400)	1,795,001	(1,795,001)
MAR	16	0	0	0	0	1,795,001	

**CABSUAR RESORT
COSTO FINANCIERO
(Cifras en US Dls)**

MES	AÑO	COSTO TOTAL	CAPITAL	CREDITO	INTERES	SALDO	PAGO SEMESTR.
ABR	16	0	0	0	0	1,795,001	
MAY	16	0	0	0	0	1,795,001	
JUN	16	0	0	0	0	1,795,001	
JUL	16	0	0	0	0	1,795,001	
AGO*	16	0	0	0	(107,700)	0	(1,795,001)
TOTAL		(72,624,390)	(40,000,000)	(32,624,390)	(29,079,014)		

SE CONSIDERAN 2 AÑOS DE GRACIA DESPUES DEL ULTIMO PRESTAMO Y EL PLAZO PARA PAGAR LA DEUDA ES DE 10 AÑOS, PARA CALCULAR LA SEMESTRALIDAD SE TOMA EL SALDO DE ENERO DEL AÑO 8 Y SE DIVIDE EN 20 PERIODOS

SE COMIENZAN A PAGAR INTERESES EL SIGUIENTE MES QUE SE DEJO DE PEDIR PRESTADO

la diferencia de 3,275,627 es porque el pago a deuda incluye los intereses que se dejaron de pagar en los 2 años de gracia (3,275,627)
 $38,900,017 - 32,624,390 = 3,275,627$

CABSUAR RESORT
INGRESOS, COSTOS Y GASTOS
INGRESOS ANUALES
 (Cifras en US Dts)

	AÑO5	AÑO 6	AÑO7	AÑO8	AÑO9	AÑO 10	AÑO11	AÑO12
INGRESOS ANUALES								
INGRESOS POR HAB.	17,169,800	18,543,158	20,281,660	22,147,498	23,851,150	25,043,707	26,296,883	27,810,687
INGRESOS POR ALIMENTOS	16,754,312	18,105,457	19,822,843	21,824,708	23,288,143	24,482,551	25,875,178	26,868,837
INGRESOS POR BEBIDAS	5,029,293	5,431,827	5,940,853	6,487,411	6,988,443	7,326,785	7,702,953	8,087,681
POR TELEFONO	606,332	636,840	696,481	701,905	737,001	773,861	812,943	853,170
GIMNASIO & CTRO. SALUD	335,543	345,130	359,510	323,151	328,130	328,130	328,130	328,130
COMERCIOS	1,378,474	1,417,859	1,478,938	1,536,013	1,575,386	1,575,386	1,575,386	1,575,386
OTROS *	1,049,796	1,079,793	1,124,784	1,189,775	1,199,773	1,199,770	1,199,770	1,199,770
* Incluye: estacionamiento, canchas tennis salas de convenciones, banquetes etc.								
TOTAL INGRESOS ANUALES	42,333,352	45,589,891	49,854,998	54,290,458	58,277,034	61,020,171	63,900,485	66,924,773
COSTOS ANUALES								
COSTOS POR HAB.	3,004,880	3,154,914	3,312,880	3,478,293	3,652,207	3,834,818	4,028,598	4,227,888
COSTOS POR ALIMENTOS	10,695,603	11,788,347	12,871,848	14,058,056	15,137,283	15,894,156	16,698,888	17,523,308
COSTOS POR BEBIDAS	3,269,041	3,530,364	3,881,554	4,218,817	4,541,188	4,789,247	5,006,980	5,258,993
COSTOS POR TELEFONO	576,016	604,816	635,057	695,810	700,151	735,158	770,816	810,512
GIMNASIO & CTRO. SALUD	288,434	278,104	287,808	498,521	511,304	511,304	511,304	511,304
COMERCIOS	827,084	850,715	886,182	921,806	945,238	945,238	945,238	945,238
OTROS *	419,919	431,917	449,914	467,910	479,908	479,908	479,908	479,908
* Incluye: estacionamiento, canchas tennis salas de convenciones, banquetes etc.								
TOTAL COSTOS ANUALES	19,281,977	20,617,577	22,304,803	24,306,017	25,967,280	27,168,832	28,430,461	29,756,151
GASTOS GENERALES								
GASTOS ADMIN.	2,370,868	2,551,343	2,780,680	3,040,268	3,263,514	3,417,130	3,578,426	3,747,787
MERCADOTECNIA	2,824,868	2,824,701	3,078,810	3,388,008	3,613,175	3,783,251	3,961,829	4,149,336
ENERGIA	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216
SEGUROS	550,334	562,278	645,515	706,776	757,801	783,282	806,708	870,022
DEPREC.	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220
RESERVA F F & E	118,000	238,000	364,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000
MANUTENIM & REPARAC.	1,481,987	1,594,588	1,737,925	1,900,188	2,038,888	2,136,708	2,236,518	2,342,367
TOTAL GASTOS GRALES.	11,941,772	12,496,844	13,298,188	14,180,661	14,842,423	15,387,794	16,778,819	18,277,848

TABLA 16 INGRESOS COSTOS Y GASTOS

CABSUAR RESORT
INGRESOS, COSTOS Y GASTOS
INGRESOS ANUALES
 (Cifras en US Dls)

	AÑO13	AÑO14	AÑO15	AÑO16	AÑO17	AÑO18	AÑO19	AÑO20
INGRESOS ANUALES								
INGRESOS POR HAB.	29,961,222	30,440,783	31,962,822	33,560,963	35,230,011	37,000,982	38,851,010	40,780,560
INGRESOS POR ALIMENTOS	28,308,684	29,722,226	31,208,340	32,788,756	34,407,194	36,127,564	37,933,832	39,830,628
INGRESOS POR BEBIDAS	6,482,086	6,914,866	9,263,502	9,630,627	10,322,198	10,838,286	11,380,183	11,949,186
POR TELEFONO	895,829	940,620	987,851	1,037,034	1,089,885	1,143,330	1,200,488	1,263,521
GIMNASIO & CTRO. SALUD	830,130	830,130	830,130	830,130	830,130	830,130	830,130	830,130
COMERCIO	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398
OTROS *	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770
* Incluye: estacionamiento, canchas tenis, salas de convenciones, banquetes etc.								
TOTAL INGRESOS ANUALES	70,100,297	73,434,567	78,935,812	80,511,678	84,471,547	88,524,408	92,779,915	97,248,196
COSTOS ANUALES								
COSTOS POR HAB.	4,439,281	4,861,245	4,864,307	5,130,022	5,385,974	5,865,772	5,948,051	6,246,514
COSTOS POR ALIMENTOS	18,396,475	18,316,446	20,285,421	21,290,962	22,384,878	23,482,910	24,587,056	25,699,568
COSTOS POR BEBIDAS	5,519,842	5,795,834	6,565,828	6,389,908	6,709,403	7,044,673	7,367,117	7,765,973
COSTOS POR TELEFONO	851,037	863,589	936,269	965,182	1,034,441	1,088,182	1,140,471	1,197,465
GIMNASIO & CTRO. SALUD	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304
COMERCIO	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239
OTROS *	479,908	479,908	479,908	479,908	479,908	479,908	479,908	479,908
* Incluye: estacionamiento, canchas tenis, salas de convenciones, banquetes etc.								
TOTAL COSTOS ANUALES	31,146,086	32,808,567	34,140,073	35,750,254	37,440,946	39,218,186	41,080,156	43,037,340
GASTOS GENERALES								
GASTOS ADMON.	3,925,817	4,112,337	4,308,394	4,514,254	4,730,407	4,967,267	5,199,875	5,445,899
MERCADOTECHIA	4,348,218	4,552,945	4,770,008	4,967,824	5,237,236	5,488,513	5,752,388	6,029,368
ENERGIA	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216	1,085,216
SEGUROS	911,304	954,650	1,000,183	1,047,982	1,098,130	1,150,817	1,206,138	1,264,227
DEPREC.	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220
RESERVA F F & E	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000
MANTENIM & REPARAC.	2,453,510	2,570,211	2,682,748	2,821,409	2,986,504	3,088,354	3,247,287	3,403,687
TOTAL GASTOS GRALES.	16,806,086	17,388,679	17,938,747	18,648,876	19,190,712	19,863,687	20,589,901	21,311,636

TABLA 16 INGRESOS COSTOS Y GASTOS

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en US Dls)**

	AÑOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
INGRESOS:								
Cuartos	17,160,800	18,543,168	20,281,500	22,147,496	23,851,150	25,043,707	26,295,860	27,610,687
Alimentos y Bebidas	21,793,805	23,537,083	25,743,896	28,112,116	30,274,588	31,788,316	33,277,732	35,048,618
Teléfono	608,332	636,649	668,481	701,905	737,001	772,851	812,543	853,170
Centro de Salud	336,543	346,130	359,510	623,151	639,130	639,130	639,130	639,130
Comercios	1,378,474	1,417,359	1,478,536	1,536,013	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398
Otros ingresos	1,049,798	1,079,793	1,124,784	1,169,775	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770
INGRESOS TOTALES	42,333,362	45,569,691	49,654,986	54,290,458	58,277,034	61,020,171	63,800,485	66,924,773
COSTOS:								
Cuartos	3,004,680	3,154,914	3,312,880	3,478,293	3,852,207	3,834,818	4,028,559	4,227,888
Alimentos y Bebidas	14,185,843	15,290,111	16,733,402	18,272,875	19,678,481	20,662,405	21,896,526	22,780,302
Teléfono	578,016	604,816	635,057	668,810	700,151	735,159	771,910	810,512
Centro de Salud	288,434	278,104	287,808	498,521	511,204	511,204	511,204	511,204
Comercios	827,084	850,715	886,162	921,608	945,239	945,239	945,239	945,239
Otros ingresos	419,919	431,917	449,914	467,910	479,908	479,908	479,908	479,908
COSTOS TOTALES	19,281,977	20,617,577	22,304,803	24,308,017	25,967,290	27,168,832	28,430,451	29,755,151
UTILIDADES DEPARTAMENTALES								
Cuartos	14,164,920	15,388,254	16,968,620	18,669,204	20,198,943	21,208,890	22,269,304	23,382,801
Alimentos y Bebidas	7,627,782	8,237,983	9,010,294	9,839,241	10,598,105	11,125,911	11,682,206	12,256,316
Teléfono	30,317	31,832	33,424	35,095	36,863	38,693	40,627	42,659
Centro de Salud	67,109	69,028	71,902	124,530	127,826	127,826	127,826	127,826
Comercios	561,389	567,143	560,774	814,405	830,159	830,159	830,159	830,159
Otros ingresos	629,879	647,876	674,870	701,865	719,862	719,862	719,862	719,862
UTILIDADES DEPT. TOTALES	23,071,375	24,942,114	27,350,195	29,964,440	32,309,745	33,851,340	35,470,014	37,189,623
GASTOS GENERALES								
Administración	2,370,668	2,561,343	2,780,680	3,040,266	3,283,514	3,417,130	3,579,428	3,747,787
Energía	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216
Mantenimiento y reparación	1,481,869	1,594,569	1,737,825	1,900,166	2,039,886	2,135,708	2,236,516	2,342,367
Mercadotecnia	2,824,868	2,824,701	3,078,910	3,366,028	3,613,176	3,783,251	3,961,829	4,149,238
Seguros	565,334	582,276	645,515	705,778	757,601	793,282	830,708	870,022
Depreciación	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220	3,631,220
Reserva FF&E	118,000	238,000	354,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000
TOTAL GASTOS GENERALES	11,841,772	12,495,344	13,293,165	14,180,851	14,842,423	15,297,784	15,775,913	16,277,948
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y FINANCIEROS	11,229,603	12,446,770	14,057,030	15,803,789	17,467,322	18,563,566	19,864,102	20,891,675
Intereses y pago a deuda	3,590,002	4,308,002	6,354,303	7,359,503	6,928,703	6,467,803	6,087,103	5,636,303
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7,639,602	8,138,768	7,702,727	8,444,286	10,538,618	12,055,853	13,826,999	15,255,372
Impuesto al renta	2,873,861	2,848,569	2,886,954	2,965,500	3,888,516	4,219,478	4,789,450	5,339,380
Impuestos al propiedad	719,867	774,515	844,136	922,938	990,710	1,037,343	1,088,308	1,137,721
UTILIDAD NETA	4,245,874	4,615,684	4,182,837	4,545,848	6,659,392	8,798,631	7,771,241	8,778,271

TABLA 17 ESTADO DE RESULTADOS

**PROYECTO DE TESIS
CABSUAR RESORT
ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en US Dls)**

	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18	AÑO 19	AÑO 20	TOTAL
INGRESOS									
Cuentas	28,991,222	30,440,783	31,963,822	33,560,983	35,239,011	37,000,982	38,851,010	40,793,580	457,783,824
Alimentos y Bebidas	36,798,946	38,638,867	40,570,841	42,596,383	44,729,353	46,865,820	49,014,911	51,179,817	581,070,834
Teléfono	895,829	940,820	987,651	1,037,034	1,088,685	1,143,330	1,200,498	1,260,521	14,344,296
Centro de Salud	630,130	630,130	630,130	630,130	630,130	630,130	630,130	630,130	9,332,890
Comercios	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	1,575,398	24,714,062
Otros Ingresos	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	1,199,770	18,821,388
INGRESOS TOTALES	70,100,297	73,434,587	76,835,812	80,611,678	84,471,547	88,524,409	92,770,915	97,248,198	1,108,067,194
COSTOS:									
Cuentas	4,439,281	4,661,245	4,894,307	5,129,022	5,385,974	5,665,772	5,949,061	6,246,514	71,083,182
Alimentos y Bebidas	23,919,217	25,115,283	26,371,047	27,689,580	29,074,079	30,527,783	32,054,172	33,656,881	377,068,167
Teléfono	861,037	893,589	936,269	985,182	1,034,441	1,086,163	1,140,471	1,197,495	13,827,083
Centro de Salud	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	511,304	7,498,212
Comercios	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	945,239	14,828,432
Otros Ingresos	479,808	479,808	479,808	479,808	479,808	479,808	479,808	479,808	7,528,564
COSTOS TOTALES	31,146,088	32,806,587	34,140,073	35,750,254	37,440,946	39,218,169	41,080,155	43,037,340	492,229,888
UTILIDADES DEPARTAMENTALES									
Cuentas	24,551,941	25,779,538	27,069,515	28,421,941	29,843,036	31,325,189	32,901,949	34,547,066	386,709,432
Alimentos y Bebidas	12,879,832	13,523,614	14,199,794	14,909,784	15,656,273	16,438,037	17,259,839	18,122,838	203,374,827
Teléfono	44,791	47,031	49,383	51,852	54,444	57,186	60,025	63,028	717,215
Centro de Salud	127,826	127,826	127,826	127,826	127,826	127,826	127,826	127,826	1,866,578
Comercios	630,159	630,159	630,159	630,159	630,159	630,159	630,159	630,159	9,885,825
Otros Ingresos	719,862	719,862	719,862	719,862	719,862	719,862	719,862	719,862	11,262,831
UTILIDADES DEPT. TOTALES	38,954,212	40,828,030	42,795,539	44,861,423	47,030,602	49,308,240	51,699,760	54,210,855	613,837,508
GASTOS GENERALES									
Administración	3,825,817	4,112,337	4,308,394	4,514,254	4,730,407	4,957,367	5,195,875	5,445,889	61,938,763
Energía	1,085,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	1,065,216	17,043,458
Mantenimiento y reparación	2,453,510	2,570,211	2,827,748	2,827,409	2,956,504	3,098,354	3,247,297	3,403,687	38,712,362
Mercaadotecnia	4,348,216	4,552,945	4,770,008	4,997,824	5,237,238	5,488,513	5,752,355	6,029,388	86,578,198
Seguros	911,304	954,850	1,000,163	1,047,982	1,098,130	1,150,817	1,206,130	1,264,227	14,378,874
Depreciación	3,831,220	3,831,220	3,831,220	3,831,220	3,831,220	3,831,220	3,831,220	3,831,220	58,099,512
Reserva FF&E	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	472,000	8,844,000
TOTAL GASTOS GENERALES	16,805,085	17,358,579	17,839,747	18,549,974	19,190,712	19,863,487	20,589,901	21,311,636	265,594,122
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y FINANCIEROS	22,149,127	23,469,451	24,855,792	26,311,449	27,839,860	29,444,753	31,129,858	32,899,219	348,243,385
Intereses y pago a deuda	5,205,502	4,774,702	4,343,902	3,913,102	0	0	0	0	64,979,031
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	16,943,624	18,694,749	20,511,890	22,398,348	27,839,860	29,444,753	31,129,858	32,899,219	283,264,354
Impuesto a renta	5,800,288	6,543,162	7,179,161	7,828,422	9,743,962	10,305,863	10,895,450	11,514,727	99,142,524
Impuestos al propiedad	1,191,705	1,248,368	1,307,905	1,370,369	1,436,016	1,504,915	1,577,258	1,653,219	18,803,142
UTILIDAD META	8,921,661	10,803,199	12,024,823	13,188,527	16,668,912	17,834,174	18,667,148	19,731,273	165,318,688

TABLA 17 ESTADO DE RESULTADOS

CABSUAR RESORT COSTO TOTAL

DISPONIBILIDAD Y COSTO DE LOS SUMINISTROS E INSUMOS

	U.S.D.
1.- TERRENO	12,000,000
SUBTOTAL	12,000,000
2.- CONSTRUCCION	
+ CIMENTACION Y ESTRUCTURA	12,276,300
+ ALBAÑILERIA GRUESA	3,895,800
+ ACABADOS ESPECIALES	5,798,400
+ INSTALACIONES HIDRAULICAS SANITARIAS Y EQUIPOS	3,624,000
+ INSTALACIONES ELECTRICAS	3,125,700
+ INSTALACION DE AIRE ACONDICIONADO	2,718,000
+ HERRERIA, CANCELERIA DE ALUMINIO Y VIDRIERIA	1,630,800
+ CARPINTERIA	4,394,100
+ OBRAS EXTERIORES	1,359,000
+ ELEVADORES	1,676,100
+ JARDINERIA	634,200
+ LAVANDERIA Y COCINAS	1,132,500
+ ALBERCAS Y EQUIPOS, PALAPAS, FUENTES	2,265,000
+ CANCHAS DE TENIS	770,100
SUBTOTAL	45,300,000
3.- MUEBLES Y EQUIPO	
+ MOBILIARIO EN GENERAL	7,371,481
+ MOBILIARIO AREA ADMINISTRATIVA	93,960
+ EQUIPO DE OPERACION	831,730
+ SEÑALIZACION	72,576
+ SISTEMAS DE COMPUTO	1,191,456
+ UNIFORMES Y SUMINISTROS	2,263,187
SUBTOTAL	11,824,390
4.- ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION	
SUBTOTAL	3,500,000
5.- COSTO FINANCIERO	
SUBTOTAL	3,275,627
TOTAL	76,900,017

TABLA 18 COSTO TOTAL DEL PROYECTO

4.8 ANALISIS DE LAS PROYECCIONES

4.8.1 PROYECCION DE LOS INGRESOS

Como se puede ver en la tabla 16, los ingresos del hotel van incrementándose debido a dos causas principalmente: La primera debido a una inflación del 5%, y la segunda debido a que cada año el porcentaje de ocupación aumenta. Como ejemplo vayamos al año 9, donde los ingresos por habitación serán de 23,851,150 US Dis. son 320 cuartos por un porcentaje de ocupación del 80% y por la tarifa promedio por cuarto de 93,169 US Dis. que es la tarifa en el año 1 por la inflación acumulada del 5%.; La tarifa en el año 1 es de 200 US Dis. por habitación por 320 hab. por la inflación del 5%.

Los ingresos por alimentos al año nueve se estima serán de 23,288,143 US Dis. esto es porque se estiman 3 personas por habitación a un porcentaje de ocupación del 80% los 365 días del año por el consumo de alimentos por persona en un día que es de 97.7 US Dis. que es un dato proyectado que viene de la inflación acumulada por el número de habitaciones y por el porcentaje de ocupación.

El ingreso por bebidas es de 6,986,443 US Dis. que se estimó como el 30% de los ingresos por alimentos en el mismo periodo.

El ingreso por teléfonos se estiman en 737,001 US Dis. el cual se obtuvo de la tarifa para el primer año proyectada con la inflación acumulada por el número de cuartos por un factor del 80%.

El ingreso por gimnasio y centro de salud es de 639,130 US Dis. el cual se obtuvo del porcentaje de huéspedes que asistirán el cual será del

10% por el ingreso de 22.8 US Dls. de cada asistente por la ocupación anual del hotel que es de 876 personas por cada habitación.

Los comercios recibirán ingresos por 1,575,398 US Dls., ya que se tiene estimado que cada cliente deje 5.65 dolares diarios con la ocupación anual mencionada anteriormente.

En conjunto: estacionamiento, canchas de tenis, salones de convenciones banquetes, dejan 4.28 US Dls. diarios por la ocupación anual nos da el estimado considerado de 1,199,770 US Dls. anuales.

4.8.2 PROYECCION DE LOS COSTOS Y GASTOS GENERALES

Los costos anuales al año nueve son de 3,652,207 US Dls. los cuales son los costos por habitación de 35 US Dls. por el número de cuartos por la ocupación promedio del 70% constante y por la inflación acumulada.

Los costos por alimentos y bebidas serán de 19,678,481 US Dls. los cuales son el 65% de los ingresos.

Los costos del teléfono son el 95% de los ingresos es decir 700,151 US Dls. para el año nueve.

Los costos por el gimnasio y centro de salud se estiman en el 80% de sus ingresos es decir 511,304 US Dls.

En relación a los comercios, se estiman el 60% de sus ingresos es decir 945,239 US Dls.

El estacionamiento, las canchas de tenis, y los salones para banquetes tendrán costos para el año nueve del 40% de sus ingresos es decir, 479,908 US Dls.

Los gastos generales se estiman como el 5.6% de los ingresos totales, los de mercadotecnia 6.2%, los seguros el 1.3%, los gastos de mantenimiento 3.5%, la reserva para equipo será del 4% de la inversión, la depreciación es constante del 5% anual de 3,631,220 US Dls. los de energía como 11.4 US Dls. por habitación a un porcentaje de ocupación del 80% da 1,065,216 US Dls.

4.8.3 PROYECCIONES EN EL ESTADO DE RESULTADOS

En el estado de resultados la parte de los ingresos costos y gastos generales ya ha sido explicada, en lo que respecta a los intereses y pago a deuda se toman los valores de la tabla 14 (ver columna pago total); a continuación se verá un ejemplo de las utilidades netas en el año 5.

Como se vió en la tabla 16 los ingresos totales son de 58,277,034 US Dls. quitándosele los costos de 25,967,290 US Dls. nos queda una ganancia operativa total de 32,309,745 US Dls. menos 14,842,423 US Dls. de gastos generales (fijos) nos da una utilidad antes de intereses e impuestos de 17,467,322 US Dls. como se puede apreciar en la tabla 14 el pago por concepto de deuda e intereses es de 6,928,703 US Dls. lo cual nos da una utilidad antes de impuestos de 10,538,618 US Dls. aplicándole los impuestos (35% "imp.s/la renta" directo a las utilidades, así como el 1.7% "imp. sobre la propiedad" aplicado a los ingresos totales, nos da una utilidad neta para ese año de 5,859,392 US Dls. (ver tabla 17, para el año 9).

Se puede considerar un año bastante bueno ya que se tiene un porcentaje del 10% de utilidades sobre los ingresos lo cual es bastante positivo para este tipo de industria tabla 17 año nueve.

En la tabla 14 en el año nueve se tiene el siguiente panorama:

Ya se dejó de requerir capital y crédito (ver columnas de capital y crédito), pero sin embargo se están pagando intereses por 3,338,702 US Dls. se pagan dos anualidades una de 1,723,201 US Dls. y la otra de \$1,615,501 US Dls. cada una es el 6% sobre el saldo anterior es decir 28,720,014 US Dls. y 26,925,013 US Dls. respectivamente; (ver tabla 15 columnas de interés y saldo para el año nueve); Se hacen dos anualidades por 1,795,001 US Dls. una en febrero y la otra en agosto (tabla 15 columna de pago semestral), lo cual da como total 3,590,002 US Dls. (tabla 14 columna de pago crédito); Sumando intereses y capital tenemos un pago total de 6,928,703 US Dls. ver columna pago total (tabla 14); Esa cantidad es la que va directamente al estado de resultados como concepto de pago de deuda e intereses.

CONCLUSIONES

1 ESTUDIO DE MERCADO

- Se estará satisfaciendo un nicho de mercado que estaba sin atender en nuestro País.
- CABSUAR RESORT ofrece servicios de mayor calidad de la que tienen otros Hoteles en Cancún.
- Lo anterior le da un valor agregado al negocio, incluso esto es un punto de atracción hacia él.
- En cuanto a los productos sustitutos o similares tendríamos únicamente a los hoteles 5 estrellas y Gran Turismo, pero éstos no cuentan con la infraestructura y calidad suficientes.
- En cuanto a fluctuación presente y futura, la industria turística está tendiendo a aumentar en nuestro país, sobre todo el turismo de alto nivel.
- Oferta de cuartos en Cancún, ésta se ha multiplicado de 1975 a la fecha en un 1000%, cabe mencionar que las categorías que más se han desarrollado han sido las de 5 Estrellas y Gran Turismo, por lo que

se concluye que Cancún es un lugar atractivo en cuanto a crecimiento y a exclusividad que pueden ofrecer los Hoteles.

- La problemática que existe es la recesión económica en los Países cercanos a México, tal es el caso de Estados Unidos de América, el cual es el porcentaje de Turismo más alto que visita nuestro País.
- No obstante lo anterior, con la apertura comercial será más atractivo para el turista Americano visitar México y especialmente a los Centros Turísticos que cuenten con la infraestructura que cumpla con sus exigencias al 100%.
- El principal cliente de CABSUAR RESORT será el turismo extranjero, principalmente el Norteamericano, ya que el mercado potencial que cubrimos es el más grande del Mundo.
- Competidores, a pesar de que en México existen otros Centros Turísticos relevantes, Cancún presenta características que dichos centros no cuentan.
- Las variables más importantes en el Estudio de Mercado son la tarifa promedio y la ocupación ya que de éstas se parte para saber la factibilidad del proyecto así como el tamaño óptimo del Hotel.

2 ESTUDIO TECNICO

- Cancún es el lugar idóneo para un hotel de esta categoría por las siguientes razones:
 - Clima (promedio 25 grados centígrados)
 - Zonas arqueológicas
 - Geografía (bellezas naturales)
 - Vías de acceso (aeropuertos, puertos, carreteras)
 - Infraestructura (drenaje, agua, energía eléctrica etc).
 - Cercanía a Estados Unidos y Sudamérica

- El hotel se localizará en una zona cercana a centros comerciales, al aeropuerto y al centro de la ciudad, lo cual lo hará cada vez más atractivo.

3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

- Uno de los principios elementales en una empresa hotelera es la organización, o sea asignar a cada quien sus funciones y responsabilidades.

- Una empresa es un organismo social ya que sus integrantes persiguen un objetivo común.
- La empresa es formal debido a que la autoridad se ejerce y la responsabilidad se comparte; Existe una unidad de mando que en este caso la ejerce el Director General.
- Se considera que el hotel debe de estar organizado de la siguiente manera.

Directiva

- Consejo de administración
- Director general
- Asesor financiero
- Director de compras
- Director de personal
- Director de publicidad
- Gerente General
- Coordinador General
- Contralor General.

Operativa

- Gerente de operaciones
- Gerente de ventas
- Jefe de cuartos
- Jefe de alimentos y bebidas.

4 ESTUDIO FINANCIERO

Derivado del análisis financiero realizado, se obtiene la siguiente conclusión:

- El proyecto sí es viable, ya que con una tasa de descuento de 12% se tiene un valor presente neto de US. Dls. 22,669,881 y la TIR es de 26.46% por lo que se concluye que el proyecto sí es factible puesto que:

TIR > TASA DE DESCUENTO

VPN > 0

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Análisis y Proyectos de Inversión**
Raúl Coss Bu
Ed. LIMUSA
- 2.- Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**
Ghem a Welsch
Ed. Prentice Hall
- 3.- Matemáticas Financieras**
Alfredo Díaz Mata
Ed. Prentice Hall
- 4.- Ingeniería Económica**
Tarquin J Anthony and Blank T Leland
Ed. Mc Graw Hill
- 5.- Proyectos Turísticos Formulación y Evaluación**
Hernandez D Edgar
Ed. Trillas
- 6.- Finanzas en Administración**
Weston J Fred and Brigham Eugene F.
Ed. Interamericana

7.- Evaluación de Proyectos Turísticos
Howarth & Howarth International

8.- Apuntes de Seminario: Visión Estratégica y Financiera para
Ejecutivos No Financieros.
Colegio de Graduados En Alta Dirección A.C.

9.- Apuntes de Diplomado " Análisis y Evaluación Financiera de
Proyectos de Inversión"
UNAM.

10.- Apuntes: Análisis y Diseño de Estructuras, Manual de Organización
Lic. Jorge Hernandez Fuentes
1994

11.- Folletos de FONATUR, 1994

12.- Folletos de BANCOMEXT, 1994

13.- Folletos de la Secretaría de Turismo, 1994