

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

20

ESCUELA DE INGENIERIA

24

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ANALISIS Y EVALUACION DE UN PROYECTO
HOTELERO EN LA CIUDAD DE MONTERREY,
NUEVO LEON.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL**

P R E S E N T A N:

**MARCIAL FLORES GONZALEZ
LUIS SABIO MONTANTE SOSA**

DIRECTOR DE TESIS: ING. EDUARDO DE LA VEGA SEGURA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCIÓN..... i

1.	GENERALIDADES S/SECTOR TURISMO.....	1
1.1	IMPORTANCIA ECONÓMICA.....	3
1.2	SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA.....	5
1.2.1	EVENTOS RELEVANTES DE 1990.....	6
1.2.2	EVENTOS RELEVANTES DE 1991.....	8
1.2.3	EVENTOS RELEVANTES DE 1992.....	10
1.2.4	EVENTOS RELEVANTES DE 1993.....	11
1.2.5	EVENTOS RELEVANTES DE 1994.....	13
1.2.6	EVENTOS RELEVANTES DE 1995.....	16
1.2.7	PRONÓSTICO PARA 1996.....	17
1.3	RIESGOS Y SITUACIÓN EN NUEVO LEÓN.....	19
2.	ESTUDIO DE MERCADO.....	22
2.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA.....	25
2.1.1	CUARTOS Y HOTELES.....	25
2.1.2	PRECIO POR CUARTO.....	28
2.1.3	ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN.....	29
2.1.4	COMPETENCIA.....	30
2.1.4.1	COMPETENCIA PRIMARIA.....	30
2.1.4.2	COMPETENCIA SECUNDARIA.....	36
2.1.5	PROYECTOS HOTELEROS.....	44
2.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA HOTELERA.....	46
2.2.1	PARÁMETROS PARA MEDIR LA DEMANDA.....	48
2.2.1.1	DEMANDA POR TIPO DE SERVICIO.....	48
2.2.1.2	DEMANDA DE ORIGEN DE LOS VISITANTES.....	49
2.2.1.2.1	NACIONALES.....	50
2.2.1.2.2	EXTRANJEROS.....	54
2.2.1.3	DEMANDA DE COMPOSICIÓN DE MERCADO.....	55
2.2.2	FACTORES QUE DETERMINAN LA DEMANDA.....	57
2.2.2.1	OCUPACIÓN.....	57
2.2.2.2	ESTANCIA PROMEDIO.....	57
2.2.2.3	ESTACIONALIDAD.....	58
2.3	PERFIL DEL PRODUCTO.....	58
2.3.1	RESULTADOS DE ENTREVISTAS.....	58
2.3.2	INSTALACIONES Y FACILIDADES.....	61
2.3.3	PRONÓSTICO DE VISITANTES.....	61
2.4	ATRACCIONES E INTERÉS EN MONTERREY.....	65
2.5	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	67

3.	ESTUDIO TÉCNICO.....	68
3.1	ASPECTOS GEOGRÁFICOS.....	72
3.1.1	LOCALIZACIÓN.....	72
3.1.2	POBLACIÓN.....	74
3.1.3	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	74
3.1.3.1	EMPRESAS EN MONTERREY.....	81
3.1.3.2	EMPLEOS.....	85
3.1.3.3	T.L.C.....	87
3.2	INFRAESTRUCTURA.....	88
3.2.1	TRANSPORTACIÓN AÉREA.....	88
3.2.2	CARRETERAS.....	90
3.2.3	PUENTE SOLIDARIDAD.....	91
3.2.4	PARQUE FUNDIDORA.....	92
3.3	ANÁLISIS DE UBICACIÓN.....	92
3.4	PROYECTO (DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO).....	96
3.4.1	DESCRIPCIÓN.....	96
3.4.2	CONSTRUCCIÓN.....	97
3.4.3	NUMERO DE CUARTOS.....	104
3.4.4	ESPECIFICACIONES DEL CUARTO.....	104
3.4.5	SERVICIOS.....	113
3.5	ORGANIGRAMA(ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN).....	114
4.	ESTUDIO FINANCIERO.....	116
4.1	COSTO DEL PROYECTO.....	116
4.1.1	COSTO DEL DESARROLLO.....	117
4.1.2	LICENCIAS Y PROYECTOS.....	117
4.1.3	TERRENO.....	117
4.1.4	COSTO DE CONSTRUCCIÓN.....	118
4.1.5	MOBILIARIO, ACCESORIOS Y EQUIPO.....	119
4.1.6	CAPITAL DE TRABAJO.....	119
4.1.7	GASTOS DE PRE-APERTURA.....	120
4.1.8	GASTOS FINANCIEROS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN.....	120
4.1.9	COSTO POR HABITACIÓN.....	121
4.1.10	DURACIÓN DE LA OBRA.....	122
4.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	122
4.3	DETERMINACIÓN DEL RESULTADO NETO DE OPERACIÓN.....	124
4.3.1	DETERMINACIÓN DEL INGRESO.....	125
4.3.1.1	INGRESO POR ALOJAMIENTO.....	126
4.3.1.2	INGRESO POR ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	127
4.3.1.3	OTROS INGRESOS.....	128

4.3.2	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS.....	129
4.3.2.1	COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS.....	129
4.3.2.1.1	COSTO DE HABITACIÓN.....	130
4.3.2.1.2	COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	130
4.3.2.1.3	NÓMINA Y RELATIVOS.....	130
4.3.2.1.4	OTROS COSTOS.....	131
4.3.2.2	COSTOS OPERACIONALES INDIRECTOS.....	131
4.3.2.3	GASTOS FIJOS.....	132
4.3.2.3.1	GASTOS DE REMODELACIÓN.....	132
4.3.2.3.2	DEPRECIACIÓN FISCAL.....	132
4.3.2.3.3	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO.....	133
4.3.2.3.4	AMORTIZACIONES.....	133
4.3.2.3.5	SEGUROS.....	134
4.3.2.3.6	IMPUESTO PREDIAL.....	134
4.3.2.3.7	INTERESES DE LA DEUDA.....	134
4.3.3	OTROS RENGONES.....	135
4.3.3.1	IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	135
4.3.3.2	PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.....	135
4.3.3.3	CUENTAS POR COBRAR.....	135
4.3.3.4	INVENTARIOS.....	136
4.3.3.5	PROVEEDORES.....	136
4.3.3.6	ACREEDORES DIVERSOS.....	136
4.3.4	ESTADOS FINANCIEROS.....	136
4.4	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	143
4.4.1	MÉTODO DE EVALUACIÓN.....	143
4.4.1.1	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA (CASH-FLOW).....	143
4.4.1.2	VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS.....	144
4.4.1.3	MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	145
4.4.1.3.1	MÉTODO DE TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.....	145
4.4.1.3.2	MÉTODO DE VALOR PRESENTE NETO.....	146
4.4.1.4	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	146
4.4.1.4.1	TASA DE DINERO.....	147
4.4.1.4.2	TASA DE RIESGO.....	147
4.4.1.4.3	TASA DE INFLACIÓN.....	147
4.4.1.4.4	DEFLACIÓN DE FLUJOS DE CAJA.....	148
4.4.2	VALUACIÓN DE EL PROYECTO.....	149
4.4.2.1	ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.....	149
5.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	158
	CONCLUSIONES.....	162
	BIBLIOGRAFÍA.....	

INTRODUCCIÓN

La Hotelería en México y a nivel mundial, es una industria creciente que ha ido evolucionando en sus conceptos a lo largo de la historia.

Al tratarse de una industria de esta naturaleza, los conceptos hoteleros deben ser cada vez mas dinámicos para anticiparse a las nuevas exigencias y adelantarse a los cambios de la demanda, logrando así, la diferenciación de cada hotel con respecto a su competencia.

Anteriormente, las instalaciones de los hoteles eran el punto primordial de elección por parte de la demanda, es decir, se buscaba que los hoteles contaran con el mayor número de instalaciones adicionales a las habitaciones, ya sea centros de consumo de todo tipo o bien, extensas áreas de recreación y locales comerciales, ya que, dichas instalaciones implicaban mayor lujo. Sin embargo, en la actualidad, la variedad y la cantidad de las instalaciones complementarias ya no son el punto de referencia para determinar la mejor opción, si no la calidad de las mismas y sobre todo el nivel de servicio que se ofrezca. Prueba de ello, son los hoteles pequeños que no cuentan más que con un restaurante/ bar y boutique, habitaciones poco lujosas, pero con un servicio muy especializado, con unas tarifas muy elevadas. Estos hoteles cuentan con

una demanda cautiva y de nivel socioeconómico alto; y su éxito se debe a la privacidad y sobre todo, al nivel de servicio.

De esta manera, se vio la necesidad por parte de los organismos oficiales de modificar el sistema de clasificación hotelera, el cual se regía por el tipo de instalaciones; y ahora considera en el primer plano la calidad de las mismas y el nivel de servicio. Esta clasificación se transfirió a asociaciones internacionales y va de acuerdo al sistema internacional de clasificación de hoteles, lo cual permite al turismo receptivo elegir a un hotel con mas precisión de acuerdo a sus necesidades. Este punto es de suma importancia, ya que, en numerosas ocasiones, los hoteles no cumplían con estándares esperados de acuerdo a su categoría, lo que coaccionaba que muchos turistas extranjeros no regresaran ni recomendaran a México.

La década de los noventa está marcando el cambio en las exigencias de la demanda, misma que cada vez más requiere de un nivel de servicio congruente con el precio que está pagando, por lo que, el servicio se convierte en el factor fundamental para la elección de un hotel en la mayoría de los casos.

Al mismo tiempo, la sobre-oferta de cuartos hoteleros que presentan algunos destinos de la República Mexicana obliga a cada uno de los hoteles a diferenciar su producto; y, una manera de hacerlo sin aumentar los costos es mejorando la calidad en el servicio. Este punto es determinante para convertir a los huéspedes asiduos, así como para incrementar la demanda.

La calidad en el servicio implica, en términos generales, cumplir con los requisitos del huésped. Esto no quiere decir que se tiene que cumplir con todas las exigencias de cada huésped en particular, sino cumplir con el nivel de servicio que se le ofrece con el

fin de que se vaya satisfecho y evitar quejas, una vez que un huésped se queja o tiene que solicitar algún servicio que no se le dio, se le considera un huésped no satisfecho con el cual no se cumplió con la calidad ofrecida.

Es importante considerar que los huéspedes están en casa y el servicio que el hotel presta es continuo y durante toda la estancia del huésped. Cada servicio que solicita puede ser un punto a favor o en contra para la evaluación de su estancia. Por lo tanto, es necesario crear una cultura de servicio común para todo el personal del hotel, con el fin de que la calidad en el servicio sea consistente y continua.

Aparentemente, la calidad en el servicio no implica mayor o menor margen de utilidad. Sin embargo, la falta de calidad refleja ciertos costos extras que generalmente no se visualizan como consecuencia de esto y pueden llegar a elevar los costos totales en gran medida. Estos costos extras, producto de la falta de calidad, se generan en todos los departamentos del hotel y algunos ejemplos son: errores en aplicación de tarifas, mala supervisión en el montaje de las habitaciones, errores en comandas en centros de consumo o bien, en los mismos platillos, falta de atención en el departamento de teléfonos en cargos y créditos a las habitaciones, etc.

Todas estas fallas en el servicio y en los procesos internos del hotel implican quejas por parte de los huéspedes, las cuales se solucionan mediante cortesías en algunos casos, o bien, se tiene que respetar lo que se ofreció erróneamente en un principio, perdiendo de esta manera, ingresos. Si se mide el costo de todos estos errores, se podría observar que éste representa un porcentaje muy considerable dentro del total de costos y gastos del hotel.

Anteriormente, las empresas de servicio no medían estos costos debido a que se consideraban únicamente de industrias manufactureras. Desde hace algunos años, las empresas de servicio consideran la importancia de la calidad total en el servicio, la cual empiezan a aplicar en sus empresas. En la hotelería, se debe considerar cada vez más la importancia de trabajar bajo una cultura de calidad, ya que, al dar un servicio de calidad, se logra tener una demanda cautiva, la cual implica menor costo de publicidad y mercadotecnia y recuperar huéspedes descontentos resultaría más caro que mantener los ya captados.

La integración de una cultura de calidad se debe considerar a nivel macro involucrando a todos los proveedores, clientes internos y organismos oficiales como SECTUR (Secretaría de Turismo), así como los servicios complementarios a la hotelería como transporte y recreaciones, para lo cual, se debe implementar un Plan Integral de Calidad Total en el turismo que involucre a todos los prestadores de servicios turísticos.

Para que esta industria crezca y madure, México debe posicionarse a nivel internacional, logrando niveles de operación competitivos mediante una estandarización de instalaciones y nivel de servicio con respecto a otros destinos similares en el mundo.

El objetivo de este estudio es analizar y evaluar un proyecto hotelero en Monterrey, estado de Nuevo León, cubriendo con los aspectos requeridos, como estudio de mercado, costeo del proyecto y evaluación financiera, abarcando con profundidad y detalle el aspecto financiero principalmente, así como también se da una perspectiva de los acontecimientos de los últimos seis años de la evolución del turismo en nuestro país y a nivel mundial.

Es conveniente mencionar, que la recopilación documental será obtenida de los principales centros de información turística, también se consultarán bibliografías referentes a finanzas y turismo, al igual que se tendrá que hacer referencia que algunos de estos datos que se encontrarán más adelante fueron obtenidos de el despacho Castillo Miranda en su revista anual "Industria Hotelera" así como algunas columnas de el periódico El Financiero en lo que se refiere a el turismo primordialmente.

CAPITULO 1

GENERALIDADES SOBRE EL SECTOR TURISMO

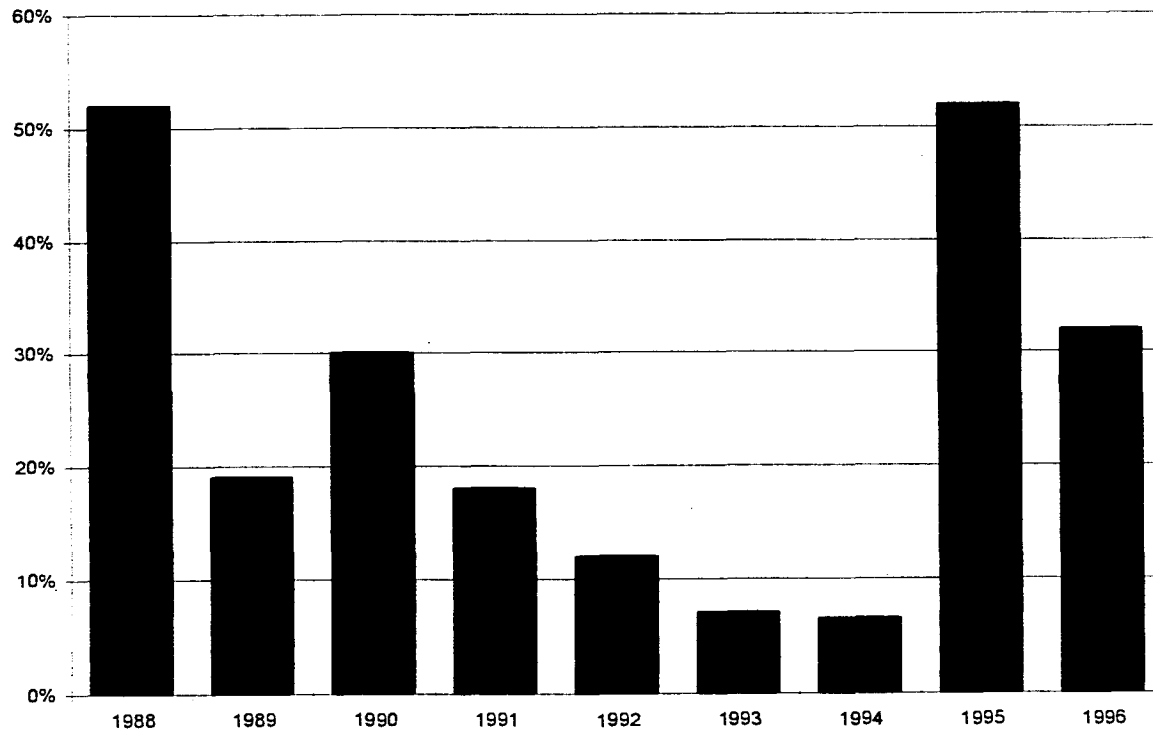
Para lograr una evaluación completa de un proyecto económico es necesario comenzar el análisis con el estudio de la situación económica que guarda el ramo en el país, en donde todos los eventos relevantes que ocurren tienen de alguna manera cierta influencia en el sector turístico, como se podría citar el temblor de 1985 o el levantamiento armado en Chiapas, que tuvieron repercusiones en la demanda turística.

Es frecuentemente olvidado este paso, y sencillamente si el sector no tiene futuro halagador, la probabilidad de éxito del proyecto será escasa y por lo tanto la inversión para llevarlo a cabo no lograría los fines esperados.

A continuación, se analizará la importancia que tiene el turismo dentro del país, así como eventos relevantes tanto a nivel nacional como internacional, punto por demás importante, ya que las políticas futuras no deben ignorar su importancia, se analizarán algunos eventos trascendentales de seis años atrás acerca de la evolución del turismo en nuestro país, se tomaron seis años y no tres o cuatro, porque las situaciones que se han dado en el país tanto política como económicamente son atípicas, como un ejemplo puede ver que la inflación del año pasado fue de 52 % y los dos años anteriores la inflación fue de un dígito (ver gráfica en la siguiente página), también se toma en cuenta los asesinatos políticos y sus consecuencias, etc., También se analizará cuál es la situación actual y futura del ramo, para concluir con una indicación de posibles riesgos.

INFLACIÓN ANUAL.

2



1.1 IMPORTANCIA ECONÓMICA.

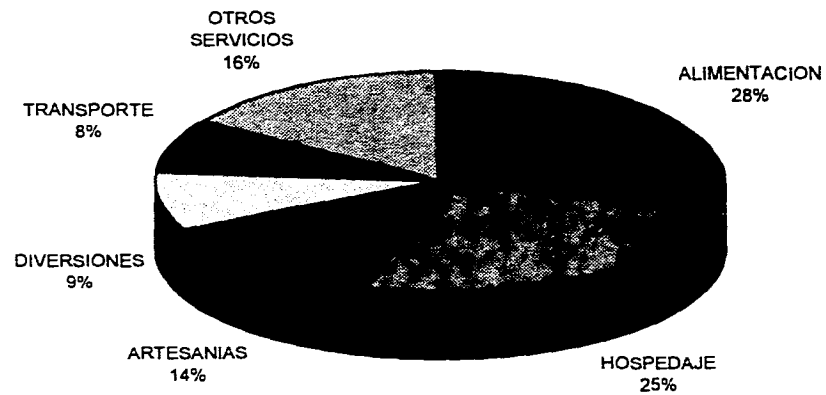
Para un país en desarrollo como México, que cuenta con enormes yacimientos de petróleo, que algún día se terminarán, es muy importante el tratar de fincar el crecimiento mediante actividades sólidas, que ataquen problemas vitales como el desempleo y el déficit de la balanza de pagos.

El turismo es sin duda, una de éstas, su importancia nacional está fincada en los siguientes puntos:

- Crece más rápido que el Producto Interno Bruto (PIB), contribuyendo con esto a un desarrollo nacional más acelerado.
- Se apoya en la explotación de recursos renovables, creando recursos ilimitados de desarrollo a través de el tiempo.
- Es un importante renglón en la exportación, contribuye junto con el petróleo principalmente, al equilibrio de la Balanza de Pagos, permitiendo la importación de recursos necesarios para el desarrollo del país.
- Ocupa el 5.1% de la población económicamente activa contribuyendo con su rápido crecimiento y alto contenido de mano de obra, a la generación de empleos.
- Contribuye con un desarrollo regional más equilibrado, fomentando la descentralización de las grandes ciudades.
- Genera una mejor distribución del ingreso, al incurrir directamente en actividades económicas, como la agropecuaria y artesanal, que utilizan una alta proporción de mano de obra no calificada.

Como se puede ver en la gráfica de la distribución de los egresos de los turistas por objeto de gastos, como la diversificación de los gastos y porcentajes en los que incurre el mercado turista, para la activación de la economía.

DISTRIBUCION DE LOS EGRESOS DE LOS TURISTAS POR OBJETO DE GASTOS



FUENTE: BANCO DE MEXICO

1.2 SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA.

Cambios rápidos están ocurriendo en la industria hotelera nacional e internacional. Tanto propietarios como operadores de hoteles tienen que estar preparados para responder a estos cambios, ya que éstos están afectando la forma como se había acostumbrado a hacer negocios.

Es de gran importancia para la industria hotelera que los prestadores de servicios adopten una actitud de servicio dirigida a el cliente, es decir establecer una cultura de servicio adecuada para que la gran infraestructura hotelera con la que cuenta el país, así como sus atractivos turísticos naturales, sean aprovechados de la mejor manera posible.

Hasta hace muy poco, no existían en el país universidades y otras instituciones educativas que capacitaran estudiantes hacia las empresas de servicio; sin embargo, actualmente existe una gran oferta de personal capacitado en hotelería, que generalmente termina ejerciendo puestos en otros ramos, por no haber encontrado trabajos en los hoteles.

Contar con personal capacitado y especializado en hotelería, llevará a los hoteles a ofrecer a sus huéspedes un servicio de calidad y facilitará la operación de los mismos.

En este capítulo se verá año con año desde 1990 a la actualidad los eventos más relevantes a nivel mundial, nacional y turístico para poder entender de una forma global el por qué han habido cambios en la actividad turística.

1.2.1 EVENTOS RELEVANTES DE 1990.

En 1990, con un marco macroeconómico más sano y un ambiente más favorable para los negocios, la actividad económica de México tuvo el mayor ritmo de crecimiento de los últimos nueve años.

Aspectos como mayor apertura comercial y de inversión, políticas abiertas en materia de transportación y mayores esfuerzos de publicidad y promoción, entre otros, permitieron el crecimiento de la actividad turística, la cual se identifica como prioritaria dentro de la estrategia de desarrollo de la economía Nacional y que ha mantenido su lugar como segundo generador de divisas para México.

A nivel mundial, 1990 fue un período de eventos y cambios trascendentales. Cuatro fueron los principales sucesos que captaron la atención y el interés internacional: los cambios en Europa Oriental incluyendo la unificación de las dos Alemanias, la consolidación de los países de la Cuenca del Pacífico como potencia económica, y los conflictos del Golfo Pérsico.

Algunos de estos eventos, como lo fue la reestructuración política y económica de los países de Europa del Este, permitieron identificar a países como la desaparecida URSS, Polonia, Turquía, Checoslovaquia y la también desaparecida Alemania del Este como áreas con gran potencial de crecimiento turístico. A su vez, estos países pueden incrementar la afluencia de turistas Europeos hacia México, ya que actualmente representa tan sólo un 5% del total del turismo receptivo.

El mercado japonés, aumenta su participación en México en cuanto a la inversión debida a la creciente relación comercial entre estos dos países.

El conflicto en el Golfo Pérsico, así como la recesión económica de los Estados Unidos, afectaron la demanda extranjera. Sin embargo, el impacto en México no fue tan fuerte como se pensó ya que los diversos destinos han ido recuperando su ocupación.

En México la actividad turística en 1990 arrojó un superávit, el cual fue de 1,464 millones de dólares, es decir, un ingreso adicional de 55 millones respecto al año anterior.

Los ingresos provenientes del turismo se incrementaron en un 15.1% y llegaron a 3,401 millones de dólares, gracias a un aumento del 3.3% en el número de visitantes del exterior, (los cuales sumaron 6.4 millones de personas) y un crecimiento del 11.4% en su gasto medio (que llegó a 532 dólares). Por otro lado, se registró una permanencia media de 7.4 días.

Dentro de los aspectos sobresalientes del turismo durante el año de 1990, se encuentran diversos programas de promoción y difusión masiva de los recursos y servicios turísticos de México tanto a nivel nacional como internacional. A nivel Nacional destacan "La Primera Feria del Turismo para Todos" y "México, mi Nuevo Destino" como promotores de turismo interno. Se crean Fondos Mixtos de Promoción en diversos destinos y se estableció el programa "Turismo Carretero".

Durante 1990, la actividad hotelera tuvo un comportamiento favorable. La industria hotelera del país representó un incremento de 1.7% en relación con el Año anterior (1989), pasando de 7,721 establecimientos a 7,855. Se observa que los hoteles gran turismo, cinco y cuatro estrellas registraron el mayor crecimiento con un 6% pasando de 549 hoteles a 582.

En cuanto a la oferta de cuartos, se observó un incremento de 2.4% totalizando 329,363 cuartos (7,698 más que en 1989). En 1990, la ocupación promedio del país registrada por la Secretaría de Turismo fue de 64%.

1.2.2 EVENTOS RELEVANTES DE 1991.

Para México 1991, fue un año de grandes cambios y transformaciones tanto en la economía Nacional como en sus relaciones con el extranjero. Año de privatizaciones, de concentración con diferentes países, así como de desequilibrios y programas ecológicos.

En 1991, la actividad turística en México arrojó como en años anteriores (1986-1990), un superávit el cual representó un 11.3% más que el año anterior.

Durante 1991, el saldo de la Balanza Turística registró un total de 1,905 millones de dólares, lo que representa un 30.1% superior al año anterior y el nivel más alto desde 1970.

Los ingresos por turismo sumaron 3,784 millones de dólares lo que significa un aumento del 11.3% en dicho rubro con respecto a el año anterior. Esto se debió principalmente a que el gasto medio presentó un incremento del 11.6% con respecto a el año anterior alcanzando los 594 dólares.

México cuenta con diversos destinos turísticos reconocidos a nivel mundial; sin embargo, para poder explotar al máximo dichos recursos se han realizado grandes campañas publicitarias tanto a nivel nacional como internacional para comercializarlos. Así tenemos que durante 1991, la principal medida de apoyo al sector turismo, fue la creación de Fondos mixtos de promoción, en los cuales, además de los esfuerzos del Gobierno Federal, la iniciativa privada se une a éstos aportando capitales y así, en algunos casos involucra a más de una sola ciudad. Además, durante ese mismo año, se concesionaron a la iniciativa privada tres puentes y veintisiete carreteras de cuota con una longitud de 2,780 Km.

Por lo que se refiere al turismo receptivo, durante ese mismo año los indicadores turísticos tuvieron un comportamiento similar al año anterior, obteniéndose una captación total de 6.4 millones de turistas (-0.3% menos que el año anterior), no pudiéndose alcanzar la cantidad estimada para este año (7.5 millones) como parte de la proyección que se tenía contemplada para 1994 de 10 millones de turistas con una derrama económica de 5 millones de dólares, para el sexenio 1989-1994.

Dos fueron los hechos que influyeron para que dicha meta no se pudiera alcanzar y que son: La Guerra del Golfo Pérsico y que la economía mundial se encontraba en crisis debido a los fuertes gastos generados por la industria bélica, lo que desanimó a los turistas a viajar con la misma frecuencia debido principalmente a los atentados terrorista en aeropuertos, estaciones de ferrocarriles y autobuses.

Por lo que a demanda se refiere, en 1991, el número total de turistas por vía aérea fue de 4.5 millones de personas (4.4% más con respecto a el año anterior), mientras que por vía terrestre se presentó una disminución del 10.1% comparado con 1990, al registrar 1,9 millones de personas.

Con respecto a la participación del turismo en la economía nacional, de acuerdo a cifras estimadas, la rama de hoteles y restaurantes tuvo una participación del 3% en el PIB total.

Por su parte, es importante mencionar que de 1990 a 1991, se crearon 11 mil empleos directos y 17 mil empleos indirectos con lo que el personal ocupado en esta actividad ascendió a 1 millón 947 mil personas.

En el último trimestre de 1991, la Secretaría de Turismo (SECTUR), realizó un programa denominado campaña de invierno 1991 con el fin de colocar a México como principal destino de playa en los Estados Unidos.

1.2.3 EVENTOS RELEVANTES DE 1992.

El año de 1992 representa un año de grandes cambios benéficos para México como la venta de la segunda mitad de los bancos comerciales, así como una mejor asignación de los recursos, esperando como resultado un mejor nivel de bienestar para la población y también invertir para llegar a ser más competitivos con los vecinos del norte.

Un renglón muy importante en la economía nacional, el cual cada día tiene una mayor importancia, fue el turismo el cual en 1992 contribuyó con un 3.2% en el Producto Interno Bruto Total teniendo una variación positiva de 6.9% en comparación con 1991.

En cuanto a oferta se refiere, se ha registrado un incremento de aproximadamente 10,000 cuartos lo que representa un 2.9% de variación positiva.

Del total de turistas provenientes del exterior (6,352), el 74% lo hizo por vía aérea y el restante 26% por vía terrestre.

Por lo que a empleos se refiere, en 1992 existían aproximadamente 570 mil empleos directos y 1,400 indirectos llegando casi a los dos millones de empleos en dicho sector.

1.2.4 EVENTOS RELEVANTES DE 1993.

El año de 1993 fue un año de gran actividad en el mundo, en el cual se dieron una serie de cambios, siendo algunos positivos y otros negativos.

En el ámbito internacional, algunos de los sucesos más importantes fueron los siguientes: en Estados Unidos de América, George Bush terminó su periodo y Bill Clinton tomó posesión de la presidencia; en Europa continuó y se agudizó el conflicto serbio; en América del Norte, después de un largo proceso, se ratificó el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y México.

En lo que a turismo se refiere, en este sector, al igual que en el económico, se encuentra vigente la tendencia de globalización de mercados. Este último se ha manifestado mediante la unión de países para la eliminación de barreras arancelarias; en estos casos se encuentran la Comunidad Económica Europea y el Tratado de Libre Comercio, ya antes mencionado, entre Canadá Estados Unidos y México. En el sector turístico, este fenómeno está ocurriendo en todos sus niveles en la industria hotelera, de alimentos y bebidas, y se ha manifestado mediante la expansión de los grandes consorcios, cadenas y franquicias. en lo que se refiere a las líneas aéreas, éstas participan en el proceso de globalización de dos maneras: la primera mediante la unión de líneas aéreas para poder diversificar destinos, y la segunda mediante la participación parcial de los propietarios de las líneas en otras compañías aéreas. Las agencias de viajes también participan activamente en este proceso. Hoy en día, las agencias de viajes con prestigio internacional se expanden cada vez más alrededor del mundo, logrando con ello ubicarse en destinos a los que anteriormente no tenían acceso; un ejemplo de esto es la Comunidad de Estados Independientes, anteriormente conocida como la URSS; Es importante mencionar que la industria de la diversión también participa en el proceso de globalización; un ejemplo es la apertura, por parte de la Compañía Walt Disney, del parque de diversiones "Magic Kingdom", en Tokio.

En el ámbito nacional, dentro del sector económico, el índice de inflación se redujo a un dígito; se inauguraron varias autopistas, entre las que se encuentra la de Cuernavaca - Acapulco. Cabe hacer mención que durante 1993 México continuó con una desaceleración de la actividad económica la cual se reflejó en el desempleo masivo que se suscitó en todos los sectores de la economía Mexicana. Entre los factores que ocasionaron este fenómeno, se encuentra la política anti inflacionaria aplicada por el

gobierno, que ha repercutido en la disminución de los niveles de producción y ventas y como consecuencia ocasionó la reestructuración de la plantilla laboral de las empresas.

Los ingresos por turismo receptivo registrados durante 1993 fueron de 4,019.3 millones de dólares, lo que representó una variación del 3.9% con respecto al año anterior. El saldo de la Balanza turística fue de 1,211 millones de dólares.

En lo que se refiere a la actividad Hotelera, ésta presentó, una ocupación acumulada del 51.6%. El número global de visitantes, durante 1993 fue de 21,551,000; siendo 16,320,600 nacionales y 5,230,400 extranjeros. A los centros de playa acudieron 15,909,934 visitantes, a las grandes ciudades 4,827,266 y a los centros turísticos del interior 813,800.

Es muy importante mencionar que la hotelería en México está adquiriendo un matiz diferente, ya que actualmente los destinos de ciudad representan, ante la firma del Tratado de Libre Comercio, un mercado importante al cual atacar un ejemplo de esto es la inducción del concepto de servicios limitados, que busca satisfacer las necesidades primordiales del hombre de negocios que requiere viajar con frecuencia.

1.2.5 EVENTOS RELEVANTES DE 1994.

Los acontecimientos más importantes en el mundo que de una u otra forma influyeron positiva o negativamente en el desarrollo económico y turístico tanto a nivel nacional como internacional, se presentan a continuación.

En el ámbito internacional, en Sudáfrica, tras esperar un siglo, se celebraron votaciones en las que por primera vez participó la población de color; en Haití, tres años después de encontrarse bajo un gobierno militar, el pueblo se rebela, comenzando una Guerra Civil en este país; en Ruanda, también hubo una Guerra Civil debido a los conflictos que existen entre las tribus locales, la cual causó la muerte de entre 500,000 a 1,000,000 de personas. por otra parte, los terremotos ocurridos en la India y en Los Ángeles ocasionaron múltiples pérdidas de vidas humanas y materiales. Asimismo, en la India se propagó una epidemia de fiebre bubónica debido a las condiciones insalubres que existen en este país.

En el sector turístico mundial se celebraron eventos que provocaron afluencia de visitantes a los destinos en que fueron llevados a cabo, entre ellos se encuentran los siguientes: las Olimpiadas de Invierno en Lillehammer, Noruega; la Copa Mundial de Fútbol en Estados Unidos; se inauguró el Eurotunnel, al cual se ha denominado "Chunnel" y conecta a Francia con Inglaterra; después de 25 años de haberse llevado a cabo, se realizó de nuevo el festival musical de Woodstock, en Estados Unidos. Por otro lado, la huelga de los jugadores de béisbol canceló la serie mundial de 1994, lo cual provocó pérdidas millonarias para todos los involucrados en este deporte.

En México, en el sector económico, entro en vigor el Tratado de Libre Comercio ,el primero de enero de 1994; se ratificó el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), el cual se volvería a firmar en el mes de Septiembre como Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento(PBCE). México es aceptado en la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE). Se firma un Tratado de Libre Comercio con Bolivia.

A pesar de los esfuerzos económicos que se llevaron a cabo durante el año, los hechos negativos ocurridos repercutieron en la estabilidad nacional. Estos sucesos fueron: en el ámbito político se cometieron dos magnicidios, el de Luis Donaldo Colosio - candidato oficial a la presidencia por el Partido Revolucionario Institucional(PRI)- y el de José Francisco Ruiz Massieu - Presidente del PRI-, ocasionando incertidumbre tanto a nivel nacional como internacional, ya que debido a esto, la Bolsa Mexicana de Valores registró una caída considerable, de la cual no se ha podido recuperar. Otro suceso que causó impacto a nivel mundial, es la rebelión armada promovida por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional,(EZLN) en los altos de Chiapas.

Debido al asesinato del candidato a la presidencia por el PRI, el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León tomó la candidatura, resultando presidente electo tomando posesión el uno de diciembre. El 22 de diciembre se liberó el tipo de cambio del peso frente al dólar.

A nivel nacional, en el sector turismo, se inauguró la nueva terminal aérea internacional de la ciudad de México. Debido a la gran afluencia de tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, se desvió la aviación privada hacia el aeropuerto de la ciudad de Toluca.

Como se ha mencionado anteriormente, el turismo en México representa una actividad económica muy importante, ya que es un generador de divisas y de empleos.

Es importante mencionar que la oferta hotelera creció de manera importante en los destinos de ciudad más que en los de playa; esto se debe a la gran demanda existente por el segmento de hombres de negocios a dichas plazas.

1.2.6 EVENTOS RELEVANTES DE 1995.

Después de un año tan difícil como lo fue 1994, 1995 fue un año de grandes retos y dificultades donde hubo importantes cambios en aspectos tanto económicos , como sociales y políticos.

Desde la Segunda Guerra Mundial el dólar norteamericano no había estado tan devaluado frente a otras monedas; esto ocasionado por la gran deuda externa que Estados Unidos tiene con otros países del Mundo.

En México en 1995 se registró una tasa de inflación de 51.97%, la más elevada de los últimos ocho años, si bien la inflación fue superior en 23% respecto a la meta propuesta inicialmente, de 42%, también se puede concluir que la política monetaria fue eficaz al limitar la inflación en cerca de 50 %, cuando el tipo de cambio se devaluó en más de 100 % ya que el peso estaba a \$3.45 pesos por dólar a mediados de diciembre de 1994 pasó a \$7.57 pesos por dólar a finales de diciembre de 1995 alcanzando una devaluación de 119%.

Por otra parte el aumento de desempleo agravó el panorama económico nacional, ya que desaparecieron miles de puestos de trabajo y un elevado número de empresas.

Después de cinco años negativos consecutivos de reportar saldos negativos en su comercio exterior, en 1995 México obtuvo un superávit, de acuerdo con cifras de la Secretaría de Hacienda , el mismo ascendió a 7 mil 348 millones de dólares, cifra que se compara muy favorablemente con el déficit de 18 mil 464 millones de dólares de un año antes , e incluso con los 13 mil 481 millones -también deficitarios- de 1993, esto

se debió a tres factores básicos: El primero es la reversión al tipo de cambio, es decir el paso de una sobrevaluación a una subvaluación del peso, el segundo fue la adopción de una política de ajuste drásticamente recesiva (desplome de importaciones), y el tercero fue el incremento de exportaciones manufactureras, especialmente de las grandes corporaciones y particularmente las extranjeras, que resignaron su producción excedente a la exportación, ante la caída de la demanda interna.

1.2.6 PRONOSTICO 1996.

Para 1996, la meta inflacionaria es de 20 %. No obstante, persisten algunos factores que hacen prever que esta meta no será alcanzada, ya que se cree que es muy optimista por el rezago de precios que existe, entre ellos: los aumentos periódicos de precios y tarifas del sector público, así como los ajustes de precios en algunos otros sectores. De esta manera, se espera que la tasa de inflación se ubique por arriba del 27%, lo que marcará un piso para la evolución de las tasas de interés y el mercado cambiario.

El Banco de México dio a conocer los lineamientos de la política monetaria para 1996. Como era de esperarse, ratificó que el objetivo primordial de su estrategia es combatir la inflación para situarla, al término de 1996, en el nivel establecido por los Criterios Generales de Política Económica.

Sin embargo , para lograr lo anterior (o por lo menos acercarse a estas proyecciones consideradas como "muy optimistas"), los analistas consideran que será indispensable la estabilización del clima socio-político del país.

Como se sabe, las pugnas entre los diferentes grupos que están en el poder, han puesto en evidencia el agotamiento del modelo político que había imperado por más de 60 años.

En este sentido, los analistas consideran que las presiones que han caracterizado la actividad política en los últimos dos años, continuarán durante 1996, aunque éstas deberán ser con una menor intensidad y un mayor control por parte de las autoridades.

Afirman que los cambios del sistema político mexicano no se pueden frenar , pero sí se puede encauzar su dirección a través de consolidar las alianzas entre los diferentes agentes políticos que existen.

Por otro lado, continuar con la lucha contra la corrupción , será un factor clave para el gobierno actual, por lo que es muy probable que a lo largo del presente año se profundice la labor de saneamiento al interior de la administración.

En síntesis, una de las principales tareas del gobierno para 1996 será reconstituir la tan deteriorada confianza, no sólo de los inversionistas y los empresarios, sino de toda la población.

1.3 RIESGOS Y SITUACIÓN EN NUEVO LEÓN.

Es importante señalar que aunque el futuro es promisorio, existen factores de tipo político, económico y social que podrían poner en peligro este alentador panorama.

Es un hecho que no ha quedado superada por completo la crisis financiera, todo parece indicar que vamos mucho mejor, pero aún existen problemas por resolver. Luego de la constante devaluación del peso frente al dólar del año pasado, en la parte inicial de 1996 el tipo de cambio presentó un comportamiento positivo que no se esperaba.

A partir de la crisis surgida en diciembre de 1994, todas las entidades del país fueron devastadas por la crisis y los resultados fueron: altas carteras vencidas, cierre de empresas, desempleo y, en general, mayor pobreza.

Nuevo León no fue la excepción; sin embargo, el potencial industrial, comercial y financiero de Monterrey, le permitió amortiguar el daño ocasionado por la recesión.

En 1995, Nuevo León fue uno de los estados más activos de todo el país, en cuanto al comercio exterior se refiere, ya que sus exportaciones superaron los 3,500 millones de dólares, cifra que se eleva a 4,600 millones de dólares si se cuenta a las empresas de los grupos industriales regiomontanos situadas en otras partes del territorio mexicano.

En promedio, las exportaciones neolonesas crecieron 50% con respecto a 1994 y en el presente año se espera que cuando menos se incrementen 30 por ciento.

Sin duda alguna, ante las condiciones actuales del tipo de cambio, los productos mexicanos son muy atractivos para los extranjeros en materia de precio, razón por la cual dicha actividad considerada como motor de la economía es la esperanza para que se logre la anhelada recuperación del Producto Interno Bruto (PIB).

Actualmente, Nuevo León contribuye aproximadamente con el 12 % del total de las exportaciones manufactureras de México, por lo que para muchos economistas esta entidad -y, en particular, la ciudad de Monterrey-, es considerada como un importante detonador y termómetro del resurgimiento de México.

El dinamismo de la actividad exportadora no es la única razón por la cual Nuevo León debe ser el motor de crecimiento en México. A esa actividad se suma también la inversión extranjera o industria maquiladora de exportación. En 1995, fue uno de los sectores más activos de la robustecida economía neolonesa, ya que se logró el establecimiento de aproximadamente 50 nuevas empresas con una inversión estimada de 800 millones de dólares, que permitieron generar 10 mil nuevos empleos.

Entre dichos sectores destacan por su importancia los rubros automotriz, autopartes, metal mecánica, químico, y plásticos, así como el sector de hotelería y turismo.

Además, la cultura del trabajo, el ahorro y la inversión, que destaca como el lema principal de Monterrey, hacen prever para 1996 una inversión superior a la de 1995, que fácilmente podría sobrepasar los 1,500 millones de dólares en el ramo de telecomunicaciones y larga distancia telefónica, ya que algunas de las más importantes coinversiones tendrán su sede en Nuevo León, como la de Alfa y AT&T.

A la par, la inversión directa de los grupos industriales de Nuevo León en todo México, alcanzará los 2,500 millones de dólares, destacando la inversión en petroquímica, telecomunicaciones, bebidas, tabaco, papel y cemento.

Cabe destacar que la visión de los empresarios va mas allá y solicitan a las autoridades federales que adopten un sentido de extrema urgencia en la recuperación económica del país y la generación de empleos que pudiera lograrse si el Programa para la Alianza y la Recuperación Económica se aterriza en los estados, esto con el fin que se logren obtener compromisos específicos de toda la sociedad y particularmente de los empresarios en materia de inversión, empleo y exportaciones.

CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO.

Aunque el desarrollo de hoteles se basa principalmente, en la demanda de habitaciones en las diversas áreas de mercado, este desarrollo también es impulsado por la competencia entre diferentes cadenas hoteleras, operadores y desarrollos inmobiliarios, así como por las ideas creativas por los arquitectos y diseñadores. Asimismo, la eliminación de barreras fiscales y económicas tales como la falta de disponibilidad de espacio, fuentes de financiamiento o costos de construcción, así como la mano de obra calificada, no impedirán el desarrollo de los hoteles en el futuro donde exista demanda de habitaciones.

Obviamente, se asume que deberá prevalecer un clima de cooperación política y paz social para que esto pueda darse, ya que el desarrollo de los hoteles, al igual que otras industrias, requiere de algunos años para reactivarse después de algún desorden económico o político tal y como sucede actualmente en los países que integran a la Comunidad de Estados Independientes. En muchos países el gobierno ha promovido de manera bastante exitosa el desarrollo de la hotelería y el turismo en general. Por el contrario, algunos otros gobiernos se han dedicado a establecer controles que restringen e inhiben el desarrollo de esta industria que en el futuro cercano será la más grande del mundo. El mejor ejemplo lo ha proporcionado China, ya que al cambiar su política de una economía de crecimiento restringido, ha pasado a ser uno de los líderes mundiales en cuanto al desarrollo de propiedades y fomento al turismo.

Es también cierto que la necesidad de cuartos de hotel en una zona determinada, puede convertirse fácilmente en una sobre-oferta de habitaciones como sucedió en

Cancún o Puerto Vallarta, ya que una vez que se presenta un crecimiento acelerado, frenarlo de golpe es prácticamente imposible, y lo que se obtiene son pérdidas financieras considerables en vez de utilidades razonables en estos casos puede tomar varios años para que la demanda llegue a los niveles que la sobre-oferta está requiriendo y que las proyecciones estimadas se puedan lograr. Mientras esto sucede, la guerra de tarifas será sin cuartel y traerá como consecuencia una subvaluación en el precio de venta que afectará al mismo hotel y al destino en general.

El crecimiento de los cuartos de hotel está íntimamente relacionada con la actividad económica de la zona, la cual está plasmada en los indicadores básicos. La identificación y entendimiento adecuado de estos indicadores permitirán pronosticar cuál será el probable desempeño del hotel propuesto, ya que, el basar el análisis únicamente en la demanda local puede ser muy riesgoso, específicamente en el corto plazo. Los hoteles son negocios cíclicos sujetos a las variaciones inminentes de la demanda, sin embargo, los cambios en los gustos y preferencias de la demanda deberán ser un tema a estudiar periódicamente para así poder estar a la vanguardia de las necesidades de los huéspedes.

En los próximos años se verá en México que el mayor desarrollo de hoteles se dará principalmente en las ciudades intermedias, maquiladoras y zonas industriales suburbanas que actualmente cuentan con una oferta hotelera incipiente o desatendida orientada a atender a el hombre de negocios. Esfuerzos sin precedentes alguno deberá realizarse para el desarrollo y comercialización profesional de espacios para convenciones en las grandes ciudades, ya que este segmento de mercado se encuentra prácticamente desatendido, básicamente por falta de espacios adecuados y suficientes para la realización de estos eventos.

Mayor creatividad se tendrá que abocar para el desarrollo y crecimiento de los destinos turísticos del país ya que la fórmula mar-playa-hotel parece haberse agotado, debido a que la calidad en el servicio muchas veces no corresponde al precio que el turista paga, provocando que el valor agregado de vacaciones en México, cada vez sea menor.

Por lo anterior se piensa que es de suma importancia hacer un análisis de mercado adecuado al tipo de establecimiento que se tiene en mente realizar, este capítulo abarca los aspectos generales de un estudio de mercado para el ramo hotelero. Los objetivos que se persiguen son: En primer término, justificar que el mercado es atractivo para un nuevo hotel; posteriormente, se buscará entender las características del cliente en la zona de Monterrey, estado de Nuevo León, para concluir con el diseño adecuado del hotel

En el estudio técnico se analiza y se explican los motivos por los que se ha elegido el estado de Nuevo León y concretamente la ciudad de Monterrey, en donde se compara con otras ciudades, y se dan los motivos de esta decisión.

Es importante mencionar que parte de este estudio de mercado está basado en la revista anual de la Prestigiosa Compañía Consultora Castillo-Miranda en donde las muestras que tomaron no son de todos los hoteles, sólo de los de categoría cuatro y cinco estrellas, y que tienen ciertas características y que cuentan con la calidad y diversidad de servicios que los diferentes segmentos de mercado necesitan, el beneficio que se obtiene con esto es que los establecimientos contemplados por esta consultora, son los que competirían directamente con el proyecto.

2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA.

En este inciso veremos con qué dispone actualmente el estado de Nuevo León y particularmente su capital, la ciudad de Monterrey para responder a la demanda, nótese que es muy importante tomar en cuenta toda la zona metropolitana de la ciudad ya que lo que es la zona metropolitana incluimos varios municipios como el municipio de Monterrey, el municipio de San Pedro Garza Garcia, el municipio de San Nicolás de los Garza, el municipio de Guadalupe, el municipio de Apodaca, etc.

En este análisis se estudia los ofrecimientos totales en cuanto a cuartos, así como se analizan varios establecimientos de la competencia para poder comparar las ventajas y desventajas de cada uno y poder llegar a el proyecto óptimo tomando en cuenta todas las circunstancias.

2.1.1 CUARTOS Y HOTELES.

Como se aprecia en las tablas 2.1 y 2.2 actualmente el estado de Nuevo León cuenta con 86 establecimientos los cuales suman un total de 5,871 habitaciones de las cuales 3,541 están en la ciudad de Monterrey repartidas en 42 establecimientos, la mitad de los establecimientos del total que tiene el estado pertenecen a la zona metropolitana, también es importante notar que en Monterrey el 35 % de los hoteles son cinco estrellas y el 20 % cuatro estrellas lo que nos indica en dónde existe mayor oferta, existe mayor oferta en estas dos categorías ya que la demanda así lo requiere por el tipo de destino y las características del viajero.

Tabla 2.1 OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS - 1995 NUEVO LEON.			
CATEGORIA	NUMERO DE HOTELES	NUMERO DE CUARTOS	PORCENTAJE
GRAN TURISMO	2	548	9%
CINCO ESTRELLAS	7	1,620	28%
CUATRO ESTRELLAS	16	1,538	26%
TRES ESTRELLAS	18	847	14%
DOS ESTRELLAS	26	929	16%
UNA ESTRELLA	17	389	7%
Total	86	5,871	100%

FUENTE: SECTUR.

Tabla 2.2 ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN MONTENREY.			
CATEGORIA	NUMERO DE HOTELES	NUMERO DE CUARTOS	PORCENTAJE
GRAN TURISMO	1	241	7%
CINCO ESTRELLAS	4	1,268	36%
CUATRO ESTRELLAS	7	703	20%
TRES ESTRELLAS	10	561	16%
DOS ESTRELLAS	13	585	17%
UNA ESTRELLA	7	183	5%
Total	42	3,541	100%

FUENTE: SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO DEL ESTADO
(DIRECCION DE TURISMO)

El número de habitaciones disponibles al año (Análisis de Castillo Miranda) fue de 533,005 durante 1995, es decir 81,865 mas que durante 1994 en la oferta que directamente compete con este proyecto, donde se puede ver el crecimiento anual. (tabla 2.3)

CUARTOS DE HOSPEDAJE EN MONTERREY

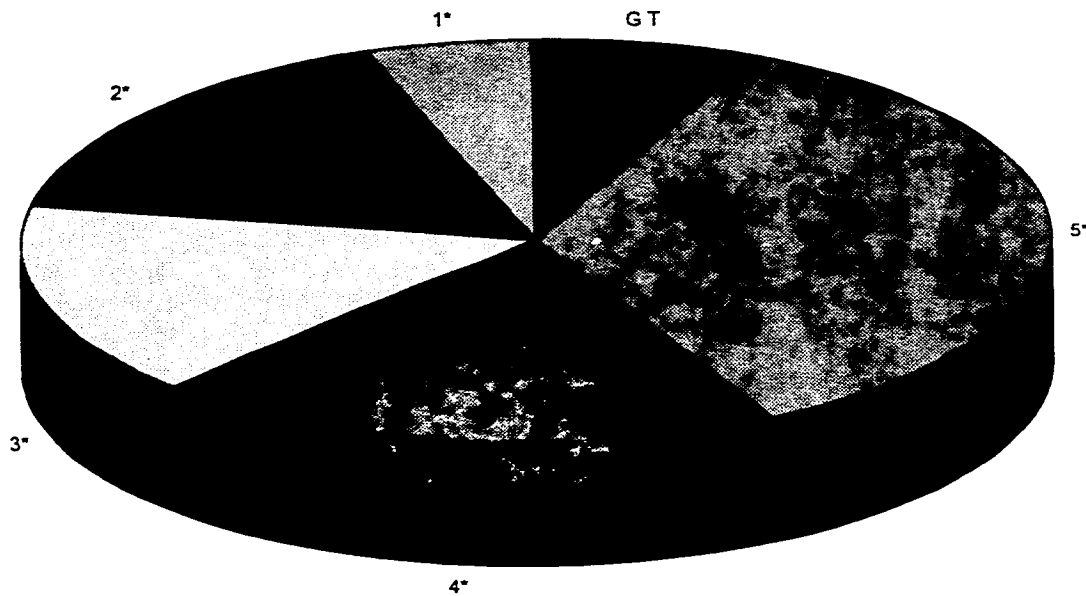


TABLA 2.3 HABITACIONES DISPONIBLES					
	AÑO.				
	1991	1992	1993	1994	1995
HABITACIONES DISPONIBLES AL AÑO	375,677	439,585	378,184	451,140	533,005
HABITACIONES DISPONIBLES	1,029	1,204	1,036	1,236	1,460

FUENTE CASTILLO MIRANDA

2.1.2 PRECIO POR CUARTO.

En la tabla 2.4 se puede ver la tarifa diaria promedio a nivel nacional, comparada con la tarifa promedio de Monterrey desde 1991 se ve que en el año de 1995 la tarifa ya fue inferior a el promedio nacional por haber aumentado la oferta, pero al mismo tiempo esto atraerá más visitantes.

TABLA 2.4 TARIFA DIARIA PROMEDIO					
TARIFA	AÑO				
	1991	1992	1993	1994	1995
NACIONAL	180,213	206,922	243,335	268.00	283.36
MONTERREY	206,674	253,502	289,837	299.70	230.16

FUENTE CASTILLO MIRANDA

La tarifa diaria promedio representa los ingresos netos promedio que por concepto de habitaciones ocupadas capta un hotel en un periodo de tiempo que generalmente es un año

2.1.3 ATRIBUTOS DE EVALUACIÓN.

Para lograr el propósito de el análisis de la competencia y tener algunos parámetros estándar para medirla, se ha evaluado en base principalmente de los siguientes atributos:

* **Localización:** El mercado competitivo de la hotelería ha ido identificando los hoteles en el área Metropolitana de Monterrey incluyendo los centros de los municipios como San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza, y Monterrey que son los municipios más importantes para el propósito del proyecto.

* **Índice de cuartos:** En vista de la gran variedad de tarifas publicadas por hoteles en el mercado, preferimos incluir sólo los hoteles que van enfocados a nuestras tarifas.

* **Orientación del Mercado:** Sólo aquellos hoteles que demostraron una fuerte orientación hacia el viajero de negocios y los pequeños o medianos grupos de viajeros (ejemplo pequeñas convenciones), fueron incluidos como una real competencia.

* **Nivel de Calidad Percibida:** Como una última medida, se evaluó el máximo criterio en lo básico del nivel de calidad percibida, algunos hoteles pueden tener pocas instalaciones, y escasas facilidades y por lo tanto un bajo nivel de servicio, y si tienen significativamente muchas facilidades y muchas instalaciones y por lo tanto un alto nivel de servicio (En donde el hotel ameritaría un nivel de gran turismo) también fueron eliminados de la competencia.

2.1.4 COMPETENCIA.

Abajo se presenta una breve descripción de cada uno de los hoteles de la competencia, (nótese que para un entendimiento de cada hotel estas descripciones deben ser leídas conjuntas con los perfiles que aparecen en las siguientes páginas).

La competencia la se dividió en 2 grupos, competencia primaria y competencia secundaria, en la competencia primaria es en donde se encuentran los hoteles más similares al que se estudia en este proyecto como son: en cuanto a número de cuartos, servicios , tipo de mercado a que está enfocado, instalaciones, etc., en la competencia secundaria se agrupan hoteles que aunque no tan directamente como los de la primaria, también compiten de alguna manera con el proyecto por tener algunos rasgos afines.

2.1.4.1 COMPETENCIA PRIMARIA.

Hotel Holiday Inn Norte

Localizado en la avenida Universidad en el municipio de San Nicolás de los Garza, este hotel pertenece a la familia Roca de Monterrey y es operado por Posadas de México.

Empezó a operar en 1971 por lo tanto el hotel es relativamente nuevo, tiene un estilo campestre de un solo piso, tiene una alberca al aire libre y cuenta con 200 cuartos.

Las recientes remodelaciones se han enfocado en mejorar la decoración de los cuartos.

Como una verdad generalizada dentro del el mercado competitivo, la demanda generada por el Holiday Inn proviene del bloque de hombres de negocios en aproximadamente un 80%. De los cuales se puede decir que un 75% de su demanda de cuartos noche provienen de viajeros nacionales y solamente un 25% de viajeros internacionales (principalmente de los Estados Unidos). Similarmente, aproximadamente el 70% de los ingresos generados por alimentos y bebidas provienen de los huéspedes y solamente un 30% de otras fuentes.

Según los reportes del hotel cerca del 60% de los huéspedes son clientes permanentes, de los cuales el 15% de ellos son de demanda semipermanente (esto es el cliente renta la habitación mes a mes).

La estancia promedio es de aproximadamente 3.5 noches, de la cual el 20% es de ocupación doble.

Una de las principales ventajas competitivas de este hotel es su ubicación cercana a importantes centros industriales, esto se debe principalmente a una escasez de hoteles en áreas cercanas, además de que tiene todas las facilidades en cuanto a servicio, transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto, alberca a el aire libre (la cual da al hotel una ventaja con respecto a el bloque de viajeros de placer). El hotel no tiene ninguna desventaja operacional específica.

Se debe tomar en cuenta que con el tiempo perderá estas ventajas con las nuevas propiedades que habrá dentro del mercado.

En cuanto a instalaciones el hotel cuenta con un salón para banquetes con capacidad para 250 personas, 2 restaurantes, 2 bares y la mencionada alberca al aire libre (la mayoría de los hoteles tienen alberca techada).

Este hotel debe ser considerado como 4 o 5 estrellas debido a su decoración y amenidades.

Catalogado como 5 estrellas por la SECTUR.

Hotel Monterrey

Localizado en el centro, este hotel pertenece a la familia Montemayor.

Esta propiedad fue construida en 1933, después de un período de clausura, el hotel fue abierto nuevamente en 1966, y en febrero de 1991 abandona su afiliación con Best Western para formar parte de la marca Choice International's Clairion. La propiedad es un edificio de 9 pisos con vista a la Gran Plaza, el hotel cuenta con 197 cuartos.

Este hotel sufrió un período de remodelación antes de ser afiliado a Clairion durante 1990, estas remodelaciones incluyeron un Lobby, restaurante, cuartos y la reconstrucción de el lobby bar. Con esta remodelación el hotel subió de 4 a 5 estrellas.

Típico del mercado, el hotel Monterrey depende de los viajeros en plan de negocios en un 80% aproximadamente; mientras que los reportes estiman un 15% de ocupación doble, asimismo el 80% de la demanda del hotel es de viajeros nacionales.

Los clientes permanentes constituyen un 40% de la demanda total mientras que la estancia promedio es de 3 noches.

Debido a que el inmueble se encuentra en el centro, más del 50% de los ingresos por alimentos y bebidas provienen de fuentes externas.

La principal ventaja competitiva que tiene el hotel es su localización, ya que cuenta con más de un 25% de cuartos que tienen vista a la plaza de Morelos sin obstrucción alguna de hoteles cercanos a éste.

Entre las desventajas se encuentra el ruido (tanto de carros como de peatones), los cuartos son relativamente pequeños y su estructura es anticuada. Cabe mencionar que la remodelación ayudará a mejorar su posición dentro del mercado.

De instalaciones el hotel cuenta con un salón para banquetes con capacidad para 300 personas, un restaurante y un bar, cabe mencionar que el hotel no cuenta con alberca.

El hotel podría ser considerado como 4 estrellas tomando en cuenta su decoración y amenidades (está catalogado como 5 estrellas por la SECTUR).

Hotel Río

Localizado también en el centro de Monterrey con mucha facilidad de acceso, pertenece a la familia Zorrilla.

Fue construido en 1957 y ha estado operando continuamente desde su apertura, este hotel está estructurado por dos torres cada una de 25 pisos, en total cuenta con 393 cuartos y 2 suites; la última remodelación se enfocó a la estética de los cuartos superiores, salas de juntas, y áreas públicas éstas últimas fueron terminadas en 1987.

Debido a que este hotel no se encuentra afiliado a ninguna cadena nacional o internacional su demanda internacional es baja (10% aprox.), en comparación con los demás hoteles de su competencia, aunque la estancia promedio es de 3 noches.

Habitaciones completamente remodeladas con aire acondicionado y tv con antena parabólica.

El factor de ocupación doble se encuentra entre el 15 y 20%, esto debido a su localización.

El hotel cuenta con un restaurante, un bar, alberca, cancha de tenis, servicio a cuartos, bar con música en vivo y restaurante con servicio las 24 hrs.

Las ventajas de este hotel es su localización, y una de sus principales desventajas es el reducido espacio de sus cuartos, una construcción anticuada, demasiado ruido además de un pobre acceso de una torre a la otra(los huéspedes salen por un estacionamiento).

Catalogado como 5 estrellas por la SECTUR.

Holiday Inn Express

Este hotel está construido en un lote ubicado en la avenida E. Garza Sada a 800 mts. del Tecnológico de Monterrey (ITESM), la construcción es muy nueva ya que el hotel se abrió en 1994.

Los 137 cuartos y 4 suites, el servicio limitado de este hotel está siendo desarrollado por COPAMEX.

El hotel esta orientado principalmente hacia viajeros comerciales del mercado medio e inmediato superior y secundariamente hacia viajeros asociados con la universidad (esto es padres de estudiantes, catedráticos y grupos asociados a la universidad).

En cuanto a instalaciones el hotel cuenta con restaurante de autoservicio (Aunque está ligado a un restaurante que se encuentra a un lado en la calle), máquinas expendedoras de refrescos, botanas y periódico, además cuenta con servicio de lavandería, gimnasio, alberca descubierta, un patio central con jardines , salones de convenciones para 150 personas y estacionamiento.

Catalogado como 4 estrellas por la SECTUR.

Hotel Fastos

Localizado en la avenida Colón con un acceso rápido a las principales avenidas.

El hotel cuenta con 156 habitaciones con aire acondicionado, calefacción, teléfono, tv color con antena parabólica.

Cuenta con estacionamiento propio, restaurante las 24 horas, lobby bar, salones para eventos sociales y convenciones de 30 hasta para 200 personas.

Catalogado como 4 estrellas por la SECTUR.

2.1.4.2 COMPETENCIA SECUNDARIA.

Hotel Royalty

Situado en la Zona Rosa a 2 cuadras de la Gran Plaza.

Tiene 56 habitaciones y 6 suites, las habitaciones con calefacción, aire acondicionado, música, proyección de películas, tv. con parabólica y teléfono.

Cuenta con SPA, alberca, bar, restaurante, salones para banquetes y conferencias hasta para 100 personas, estacionamiento, fax, renta de autos, licorera, lavandería, copiadora, agencia de viajes y peluquería.

Catalogado como 4 estrellas por la SECTUR.

Holiday Inn Crowne Plaza

Localizado en el centro de la ciudad, en la avenida más importante de Monterrey y a sólo 20 minutos del aeropuerto.

Este hotel de 352 cuartos y 56 suites , todas las habitaciones cuentan con mini-bar, tv via satélite (17 canales) y videocaseteras.

Pertenece a COPAMEX y es operado por Posadas de México.

El hotel cuenta con cafetería y "room service" las 24 horas, restaurante "Montanasteak House", bar, alberca techada y climatizada, pisos exclusivos Plaza Club, cancha de tenis y gimnasio, nueva red digital integrada, un centro de recreación , y un centro ejecutivo, además de un salón para banquetes con capacidad para 900 personas.

Abierto en 1984, su estructura cuenta con varios niveles.

Catalogado como 5 estrellas según la SECTUR.

Hotel Ambassador

Localizado en el centro de la ciudad a 2 cuadras de la macro plaza , este hotel es propiedad del grupo Camino Real, por lo tanto es operado a través de la cadena de hoteles Westin.

La propiedad está conformada por una torre de gran tamaño y una adyacente de mediano tamaño donde se reparten 224 cuartos y 16 suites.

Sobre la afiliación con Camino Real y Hoteles Westin las áreas públicas y habitaciones pasaron a una extensiva renovación. Basados en la información que se proporcionó por el hotel, la propiedad captura aproximadamente el 75% de la demanda proveniente de viajeros comerciales individuales, la ocupación doble se aproxima a el 20%. La estancia promedio de el hotel es por debajo de 3 noches.

Las habitaciones cuentan con servibar, aire acondicionado y tv vía satélite, área de trabajo y larga distancia automática.

El hotel tiene una reputación de ser el más adecuado para altos ejecutivos, debido ha esto tiene una gran aceptación dentro de el mercado local, además de tener lo más selecto de alimentos y bebidas a nivel internacional.

El hotel cuenta con dos restaurantes y bares, servicio a cuartos 24 hrs., centro de negocios, salones hasta para 800 personas, gimnasio , alberca, cancha de tenis y una cancha de raquet ball .

La primera ventaja competitiva es su localización, se encuentra dentro de un marco de hoteles de calidad y reputación comparable de dar un excelente servicio. Las desventajas incluyen problemas de ruido, una anticuada planta física y un exterior no muy atractivo.

Catalogado como Gran Turismo por la SECTUR.

Gran Hotel Ancira Radison Plaza.

Este hotel se encuentra localizado en el centro de Monterrey junto a la Macroplaza, cerca del Crowne Plaza, Ambassador y Hotel de Monterrey. La propiedad pertenece a la familia Torradona.

Originalmente abierto en 1912, con sus 249 cuartos y la arquitectura de este hotel (la cual recuerda el estilo neoclásico de el Gran Hotel de París) es única entre los hoteles competitivos.

Hasta principios de 1991 el hotel fue operado mundialmente por Intercontinental Hoteles.

El hotel es actualmente operado por Hoteles Radisson (como un resultado de la buena relación entre Sierra y Paraiso Radisson). Basados por una inspección del lugar, el hotel se encuentra bien conservado dada su antigüedad.

De acuerdo a información obtenida por la propiedad, el hotel confía en los viajeros comerciales por encima de el 80% de su demanda total. El factor de ocupación doble es de el 25%, mientras que su estancia promedio es de aproximadamente 3 noches, dado eso, el hotel cuenta con sólo un restaurante (accesible por el lobby del hotel), la propiedad depende en menor proporción de los ingresos por alimentos y bebidas en comparación con su competencia.

Debido a la intimidad de la propiedad y el ambiente semi-elegante, el hotel captura altos niveles de demanda internacional.

Los cuartos remodelados con TV con parabólica, baño completo, aire acondicionado, teléfono y minibar.

El hotel cuenta con un restaurante de especialidades , lobby bar con música en vivo, bar-cantina "1900", alberca, piso ejecutivo con Lounge privado, Centro de Negocios, servicio secretarial y de mayordomo, y un salón para banquetes con capacidad para 500 personas.

Las ventajas competitivas de este hotel son su localización en el centro cerca de hoteles de similar calidad, arquitectura y ambiente único, habitaciones amplias y servicio completo.

Sus desventajas son altos niveles de ruido y una planta física pasada de moda.

La SECTUR lo cataloga como Gran Turismo.

Days Inn-Granada Monterrey

Localizado en San Nicolás de los Garza a las afueras de la ciudad, este Hotel de 141 habitaciones y 19 suites no se considera de competencia primaria por su localización.

Catalogado de 5 estrellas por la SECTUR.

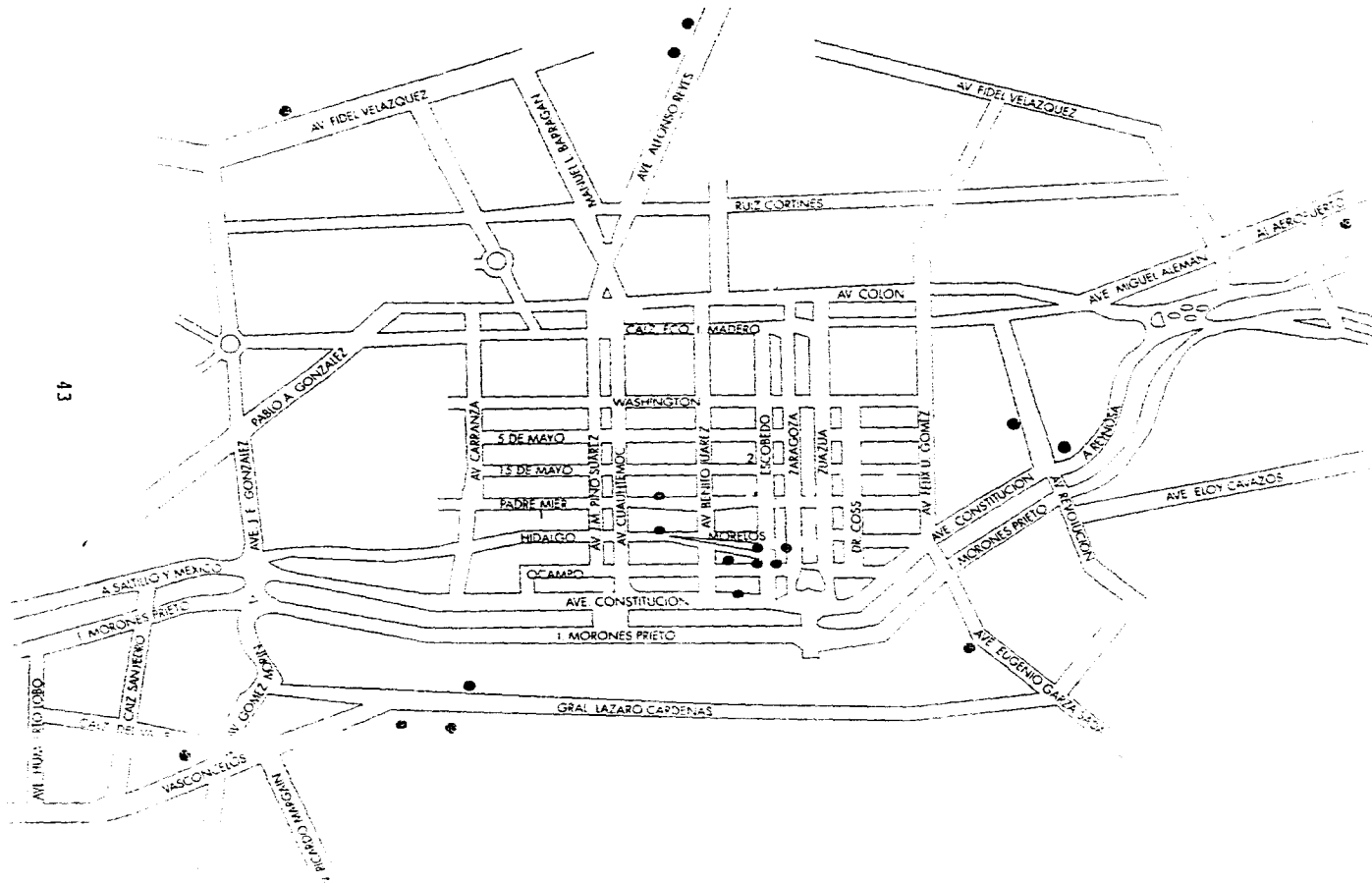
En las siguientes tablas se pueden ver los hoteles de la competencia, y la localización de cada uno.

TABLA 2.5
ESTUDIO COMPETENCIA EN HOTELES.
MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

	Holiday Inn Norte	Hotel Monterrey	Hotel Rio	Holiday Inn Express	Hotel Fastos	Hotel Royalty	Holiday Inn rowne Plaz	Hotel Ambassador	Hotel Ancira	Days Inn Granada
Año de apertura	1971	1966	1957	1993	n/d	n/d	1984	n/d	n/d	1993
No. cuartos	200	197	395	141	156	62	408	240	249	160
Tipo de demanda										
Negocios	80	80	70	88	65	50	60	71	80	n/d
Grupos	10	10	20	6	15	20	28	8	12	n/d
Otro	5	5	5	3	5	20	3	5	5	n/d
Placer	5	5	5	3	15	10	9	16	3	n/d
Facilidades										
Restaurante	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1
Lounge	2	1	1	no	1	1	3	1	1	1
Capacidad salon	250	300	200	150	200	100	900	800	425	n/d
Alberca	si	no	si	si	no	si	si	si	si	si
Centro recreativo	si	no	no	no	no	si	si	si	si	si
Centro ejecutivo	si	no	no	no	no	no	si	si	si	si
Transporte aeropuerto cortesía	si	no	no	no	no	no	si	si	si	no
Descuento fin de semana	50%	50%	no	no	no	no	si	no	no	si
							50%	65%	50%	no

TABLA 2.9 UBICACIÓN			
Identificación NÚMERO	PROPIEDAD	Reservas Cambios	Categoría SECTOR
1	AMBASSADOR	240	GT
2	GAN HOTEL ANCIRA	249	GT
3	CROWNE PLAZA	408	*****
4	MONTERREY GRAN PLAZA	197	*****
5	HOWARD JOHNSON	150	*****
6	RIO	395	*****
7	ROYALTY	62	****
8	JOLET	82	****
9	FIESTA AMERICANA	280	GT
10	QUINTA REAL	45	*****
11	FIESTA INN VALLE	92	*****
12	HOLIDAY INN NORTE	200	*****
13	HAMPTON INN NORTE	170	****
14	FIESTA INN PONIENTE	155	*****
15	ANTARISUITE VALLE	110	*****
16	HOLIDAY INN CONVENTION	210	*****
17	ANTARISUITE CINTERMEX	146	*****
18	HOLIDAY INN EXPRESS TEC.	141	****
19	HAMPTON INN AEROPUERTO	90	*****

FUENTE: FONDO MIXTO NUEVO LEÓN.



2.1.5 PROYECTOS HOTELEROS.

Hilton International

En etapas planeadas para varios años, la propuesta del Hilton es desarrollar un proyecto en acuerdo con el grupo PROTEXA. Como se ha planeado, el hotel dispondrá de 312 habitaciones, estará localizado a un lote cercano a la Gran Plaza. Existe tensión en la relación Hilton-PROTEXA, sobre la construcción de otro hotel en Cancún. Como sea, puede ser causa de retraso en el desarrollo de esta propiedad. Sin embargo de acuerdo con un ejecutivo de PROTEXA todos los acabados de arquitectura y planes de ingeniería estarán catalogados por completo en el próximo verano.

Embassy Suites

Aunque son las etapas preliminares planeadas, está estimado que el hotel contará con 250 suites y será una parte integral de el desarrollo de uso mixto que será también casa-oficina y elementos de ventas al por menor.

De acuerdo a la información este hotel será desarrollado por los propietarios del hotel Monterrey y estará localizado en San Pedro Garza García.

Howard Johnson All-Suite Hotel

Este hotel de Categoría Especial de 184 suites está en el centro, en los límites de la Plaza Morelos, adyacente al hotel Monterrey. aunque la construcción está detenida por problemas imprevistos por las condiciones del terreno, continuará en un futuro cercano. Como en los hoteles circundantes, estará comercializado hacia viajeros de alto y medio nivel, así como a grupos pequeños.

Hotel Hampton

Este hotel va a contar con 170 habitaciones y se localizara junto al Holiday Inn Norte, de categoría 4 estrellas.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA HOTELERA.

En esta parte se integra la información del mercado, con el propósito de conocer la segmentación y composición de la demanda por año. esta información está integrada por cuadros y gráficas.

La penetración en el mercado se basa en los atributos de un hotel en relación con la competencia, y ésta se define como el porcentaje de una demanda establecida a una propiedad dada en base a sus características competitivas como son: Localización, construcción, tarifas, edad del inmueble, cadena afiliada, reputación, facilidades, servicios e instalaciones.

El estudio de la demanda a nivel global se visualiza con los porcentajes de ocupación, ya que esto lo aproxima a las necesidades de hospedaje de los clientes, en la tabla 2.7 se puede ver los porcentajes promedio de ocupación desde 1991 a la fecha de acuerdo a el estudio hecho por la Consultora Castillo - Miranda con las características ya mencionadas.

TABLA 2.7 HABITACIONES					
	AÑO.				
	1991	1992	1993	1994	1995
HABITACIONES DISPONIBLES AL AÑO	375,677	439,585	378,184	451,140	533,005
HABITACIONES OCUPADAS AL AÑO	304,344	320,344	288,978	356,448	382,015
PORCENTAJE DE OCUPACION	81%	73%	76%	79%	72%

FUENTE: CASTILLO MIRANDA

En la tabla 2.8 se ve la demanda a nivel global, donde se incluyen todos los establecimientos de hospedaje, por lo tanto las cifras varían, de los demás datos obtenidos de la Consultora Castillo Miranda.

TABLA 2.8 ESTADÍSTICAS DE OCUPACION PORCENTAJE PROMEDIO DE OCUPACION. MONTERREY , NUEVO LEON				
	1993	1994	1995	1996 (ENERO)
	PORCENTAJE DE OCUPACION	PORCENTAJE DE OCUPACION	PORCENTAJE DE OCUPACION	PORCENTAJE DE OCUPACION
	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	MES
TOTAL HOTELES	76.2	73.3	56.5	53
TIPO DE SERVICIO				
DE LUJO	75.3	72.8	54.4	56.3
GENERALES	75.6	71.7	54.6	52.5
LIMITADOS	82	79.7	65.4	50.6
N. CUARTOS				
MENOR A 200	79.2	73.1	61.6	57.1
DE 101 A 250	68.3	67.2	47.4	42.7
MAYOR A 250	79	75.7	57.2	57.6

FUENTE : DIARIO OFICIAL.

Puede observar de acuerdo a las cifras proporcionadas por SECTUR que en cuanto al número de cuartos del establecimiento la demanda promedio no sigue un patrón, sino que es aleatorio.

En el mes de Enero de 1996 la demanda aparece muy baja, ya que enero es un mes de baja demanda en la ciudad de Monterrey, pero es un hecho que en 1996 la demanda anual promedio sea mucho mayor que en 1995 que fue un año donde la demanda fue tan baja por tres motivos principales: la inflación, apertura de nuevas plazas y falta de confiabilidad de inversionistas (extranjeros y nacionales) que anteriormente viajaban a Monterrey.

2.2.1 PARÁMETROS PARA MEDIR LA DEMANDA.

Existen varios parámetros que dirigen a diferentes tipos de demanda para diferentes necesidades y requerimientos del cliente por lo que se nombran los más significativos.

2.2.1.1 DEMANDA POR TIPO DE SERVICIO:

En la tabla 2.9 podemos observar que el tipo de servicio sí influye en la demanda, ya que en los porcentajes de ocupación promedio anuales siempre es mayor, lo que hace ver que el viajero a Monterrey normalmente busca los servicios limitados.

TABLA 2.9 ESTADÍSTICAS DE OCUPACIÓN EN PORCENTAJE PROMEDIO DE OCUPACIÓN. MONTERREY, NUEVO LEÓN				
	1992	1993	1994	1995
TIPO DE SERVICIO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN			
DE LUJO	75.3	72.8	54.4	56.3
GENERALES	75.6	71.7	54.6	52.5
LIMITADOS	82	79.7	65.4	50.6

FUENTE : DIARIO OFICIAL.

2.2.1.2 DEMANDA POR ORIGEN DE LOS VISITANTES.

A diferencia que en los destinos de playa donde la demanda es mucho mayor de visitantes extranjeros, en todos los destinos de ciudad la demanda de visitantes nacionales es mucho mayor, esto se debe a las diferentes necesidades, que tienen para viajar, el extranjero viaja más en plan de vacaciones a México aunque se ha ido incrementando el extranjero que viaja a México en plan de negocios.

TABLA 2.10 ORIGEN DE LOS HUESPEDES.					
PROCEDENCIA	AÑO				
	1991	1992	1993	1994	1995
NACIONALES	64	74	68	72	65
EXTRANJEROS	36	26	32	28	35
TOTAL.	100	100	100	100	100

FUENTE: CASTILLO MIRANDA

En la tabla 2.10 se pueden ver que en los destinos de ciudad los porcentajes de visitantes nacionales excede a el de extranjeros.

Hay 2 gráficas donde se ilustran los porcentajes de visitantes extranjeros y nacionales, por año y por tipo de hotel.

En la tabla 2.11 puede ver el los hoteles cinco y cuatro estrellas son los que cuentan con mas demanda por los visitantes nacionales y extranjeros esto muestra el tipo de hotel óptimo para esta zona.

**TABLA 2.11
TURISTAS QUE SE HOSPEDAN
EN ESTABLECIMIENTOS DE
HOSPEDAJE TEMPORAL**

	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
GRAN TURISMO	121,911	43,970	165,881
5 ESTRELLAS	419,041	111,134	530,175
4 ESTRELLAS	382,823	53,952	436,775
3 ESTRELLAS	244,105	22,896	267,001
2 ESTRELLAS	241,763	12,584	256,347
1 ESTRELLAS	133,337	3,493	136,830
TOTAL	1,542,980	248,029	1,791,009

FUENTE: SECTUR

**TABLA 2.12
ORIGEN DE LOS HUESPEDES**

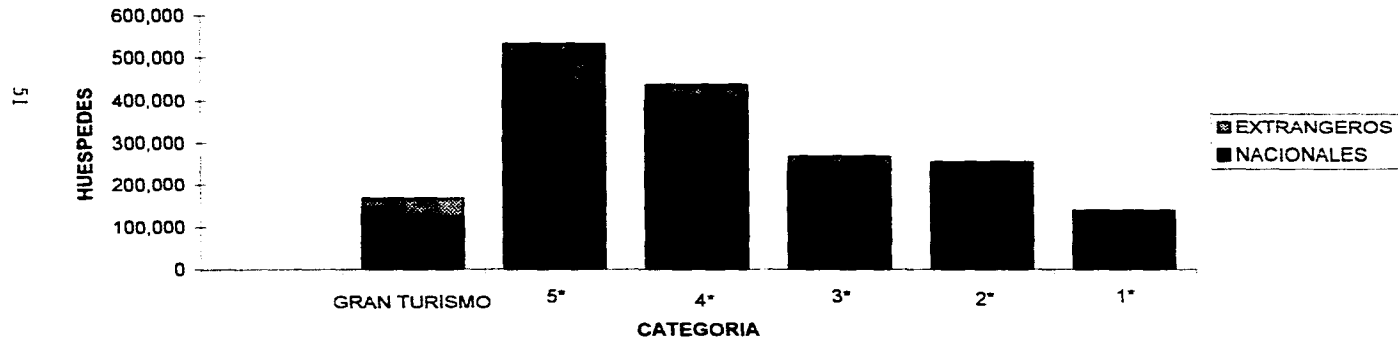
PROCEDENCIA	AÑO				
	1991	1992	1993	1994	1995
NACIONALES	84	74	68	72	85
EXTRANJEROS	36	26	32	28	35
TOTAL	100	100	100	100	100

FUENTE: CASTILLO MIRANDA

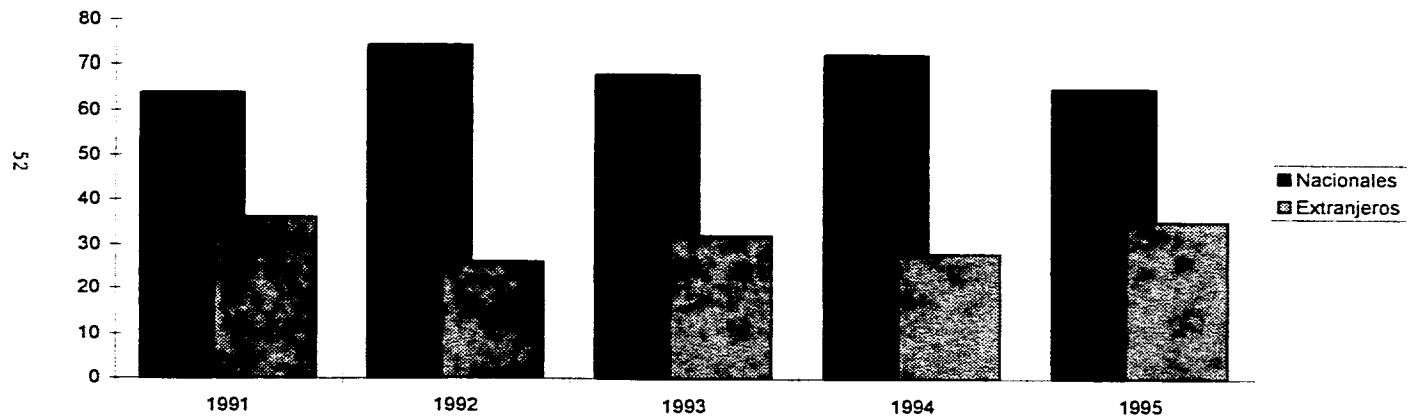
2.2.1.2.1. NACIONALES.

Un 65 % de los viajeros a la ciudad de Monterrey son de origen nacional, aunque bajó de un 72 % de el año anterior esto se debió principalmente a la inflación.

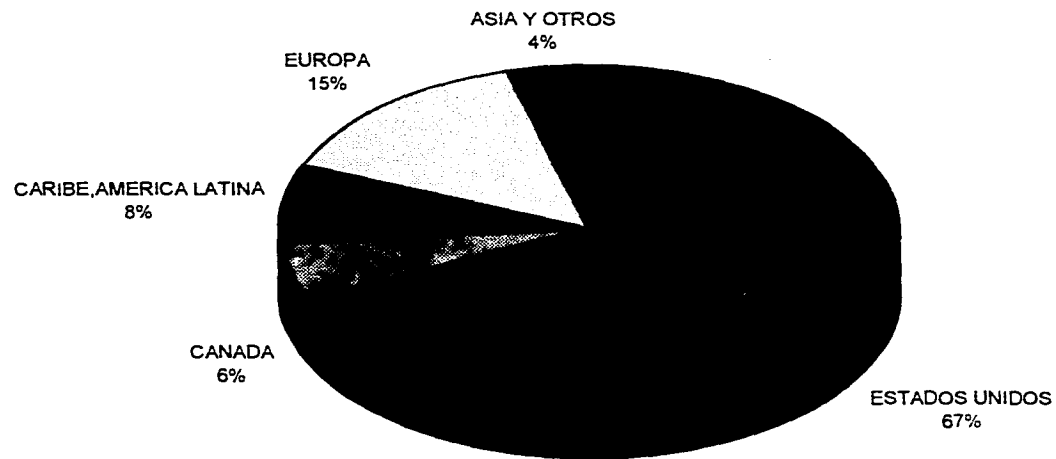
PROCEDENCIA



NACIONALIDAD DE LOS HUESPEDES.



PROCEDENCIA DE LOS HUESPEDES



2.2.1.2.2. EXTRANJEROS.

Del 35 % de viajeros internacionales la gran mayoría proviene de Estados Unidos, como se puede ver en la tabla, en la que se ve que ha bajado su porcentaje, pero se está recuperando, así como se ha incrementado la demanda de visitantes de Europa.

TABLA 2.13 ORIGEN DE LOS HUESPEDES.					
PROCEDENCIA	AÑO				
	1991	1992	1993	1994	1995
ESTADOS UNIDOS	76	72	73.1	74.7	67.9
CANADA	4	7	5.8	5.9	5.7
CARIBE, AMERICA LATINA	6	5	5.4	6.5	7.7
EUROPA	12	12	12.6	4.3	14.6
ASIA Y OTROS	2	4	3.3	8.5	4.1
TOTAL.	100	100	100	100	100

FUENTE: CASTILLO MIRANDA

La creciente tendencia de extranjeros registrados puede ser atribuida a una creciente participación de Monterrey en la economía internacional. Principalmente hacia la operación de maquiladoras y otras plantas orientadas a la exportación. se espera que esta tendencia continúe incrementándose por encima del periodo de proyección debido a la siguientes razones:

- i) Con la apertura de la nueva carretera Monterrey - Nuevo Laredo y Monterrey - Reynosa, el acceso desde Texas será mucho mas fácil.

ii) La apertura del puente de solidaridad en Columbia, tendrá un efecto positivo en el flujo de importaciones y exportaciones entre los dos países.

iii) Con la creciente tendencia hacia acuerdos más liberales entre México y Estados Unidos, Monterrey incrementará su potencial como centro de inversión extranjera.

2.2.1.3 DEMANDA DE COMPOSICIÓN DEL MERCADO.(MARKET MIX)

La gente de todo el mundo viaja por diferentes razones y por tal motivo, se elaboró una clasificación de la segmentación de la demanda ,mostrando los motivos principales de estos desplazamientos.

El turismo doméstico y la demanda por viajeros con tiempo libre está generalmente caracterizada por visitantes regionales que vienen a la ciudad por el fin de semana a comprar en alguno de los largos paseos por Monterrey, a acudir a eventos deportivos o a participar en otras actividades o atracciones típicamente asociadas con estas grandes ciudades.

***COMERCIAL:** Comercial Individual o viajero de negocios, ésta es la más importante fuente de la demanda para el mercado en Monterrey es el viajero comercial.

La demanda de este mercado proviene de varios asuntos comerciales, maquiladoras, bancos y otras instituciones localizadas en el área.

***GRUPOS:** La demanda de este segmento está actualmente comprometida con participantes individuales en convenciones, seminarios, secciones de entrenamiento y mítines organizados por asociaciones profesionales, instituciones públicas y asuntos industriales públicos y privados.

***PLACER:** Este tipo de demanda, aunque es menor, es atraída con instalaciones como alberca, áreas verdes, buena comida, bares, etc.

Se estima que aproximadamente el 35% de la demanda total es de alta dirección, un 43% es de ejecutivos medios y 22% de otros.

TABLA 2.14 TIPO DE MERCADO ESTIMADO PROPUESTO PARA UN HOTEL MONTERREY, NUEVO LEÓN	
TIPO DE MERCADO	PORCENTAJE
COMERCIAL	77%
GRUPOS	14
PLACER	6
OTROS	3
TOTAL	100

FUENTE PANNEL KERR FORSTER

2.2.2 FACTORES QUE DETERMINAN LA DEMANDA.

2.2.2.1 OCUPACIÓN.

Como se vio en la tabla 2.7 el porcentaje promedio de ocupación de 1995 fue de 72%, pero en base a los estudios realizados se sabe que estará en un porcentaje cercano a el 78 %.

2.2.2.2 ESTANCIA PROMEDIO.

La estancia promedio se define como el tiempo promedio que un visitante permanece hospedado en el hotel, se obtuvo dividiendo el total de Huéspedes-noche entre el número de huéspedes, lo cual da el tiempo promedio de estancia, que es de 1.8 noches por huésped.

TABLA 2.15 MONTERREY 1996	
HUESPEDES	793,764
HUESPEDES NOCHE	1,424,340
ESTANCIA PROMEDIO.	1.79
FUENTE SECTUR	

2.2.2.3 ESTACIONALIDAD.

Patrones siguen un típico comportamiento de un alto uso de habitaciones de hotel de lunes a jueves en la noche y un uso limitado en viernes, sábado y domingo por la noche. La demanda permanece relativamente estable a lo largo del año, con ocupaciones ligeramente bajas en los meses de diciembre, enero y febrero en época de vacaciones disminuye la demanda.

2.3 PERFIL DEL PRODUCTO.

2.3.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS.

La consultora Pannel Kerr Foster llevó a cabo una serie de entrevistas con los representantes de varias empresas e industrias de el área de Monterrey para determinar la demanda de un nuevo Hotel, para conocer las instalaciones y facilidades que un hotel debe tener desde el punto de vista del cliente, se entrevistaron las compañías listadas abajo :

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| *Procor Servicios Administrativas. | *Vitrocristal, S. A. |
| *Empaques de Cartón Titán, S.A. | *Carplastic, S.A. |
| *Grupo Protexa, S. A. | *Industria Automotriz, S.A. |
| *Industrias Frigoríficas, S. A. | *Hylsa S. A. de C. V. |
| *Cementos Mexicanos. | *Grupo CYDSA. |
| *Vitroflex, S. A. | *Cigarrera la Moderna. |
| *Conductores Monterrey, S.A. | |

Después de evaluar los resultados de los entrevistados, tomando en cuenta factores como la zona, crecimiento de la población, crecimiento económico, y el desarrollo de la competencia en el mercado se llegó a la conclusión que se dan las circunstancias para poder llevar a cabo este proyecto con los resultados esperados.

Y se llegó a la conclusión que se deben dar los siguientes servicios:

- Servicio a los cuartos.
- Bellboys
- Registro computarizado
- Un sistema de reservación eficiente.
- Cuartos grandes.

Se cree que la zona de este hotel podría ser o el área cercana a el Holiday Inn Norte o en la zona de San Pedro Garza García. Estas áreas reúnen las características necesarias para poder hacer posible el generar los altos niveles de demanda comercial, además de conservar buenos niveles de ocupación durante los fines de semana, y los periodos no pico, en el estudio técnico se estudiarán las zonas posibles para la ubicación de el hotel.

Se llevaron a cabo varias entrevistas para prever el comportamiento de la demanda ,la muestra fue a personas que utilizan este tipo de servicios regularmente, y los resultados fueron los siguientes:

-RESULTADOS

- La mayoría de los entrevistados dijo recibir descuentos comerciales.
- El número de cuartos noche ocupados varía de 2 a 75 por mes con respecto de la mayoría que se encuentra entre 5 y 15.
- El promedio de estancia para la alta dirección está entre 2 y 3 noches, mientras que técnicos e ingenieros permanecen alrededor de 3 meses.
- La mayoría de los entrevistados están conformes con los hoteles mencionados, aunque se piensa que Monterrey necesita más hoteles de 4 y 5 estrellas.
- La mayoría de los viajeros son ejecutivos y altos jefes.
- Muchos de los entrevistados también nombraron a clientes como importantes usuarios.
- Todos aquellos entrevistados indicaron que ellos usarían el hotel propuesto.
- Muchos de los entrevistados indicaron que no son usuarios frecuentes de las salas de juntas en los hoteles.
- La mayoría de los encuestados indicaron que la adición de habitaciones 4 y 5 estrellas se necesitan en el área cercana a el hotel.

- Algunos criterios para seleccionar un hotel en particular por su nivel de importancia son:
 - i) Muy Importante: Proximidad a la compañía, calidad de servicio, tamaño del hotel, facilidades, disponibilidad de botones y conserjería, disponibilidad de registro automatizado, eficiencia en el sistema de reservaciones, tamaño de las habitaciones y disponibilidad de servicio a el cuarto.
 - ii) Importante: Acceso al área de esparcimiento, disponibilidad para entretenimiento nocturno y afiliación a cadenas de renombre.

2.3.2 INSTALACIONES Y FACILIDADES.

Se recomienda que la capacidad del restaurante sea aproximadamente de 120 a 140 personas donde se sirva una combinación de buffet y servicio a la carta de desayuno, y de comida y cena a la carta, también se recomienda que el restaurante tenga fácil acceso de la calle con una entrada separada desde adentro del hotel, esto es para atraer clientes de industrias u oficinas de zonas cercanas al área.

Dado que en Monterrey existen varios salones de banquetes y conferencias, se recomienda para un hotel con 200 cuartos, un salón con una capacidad de 250 personas.

2.3.3 PRONOSTICO DE VISITANTES.

i) De acuerdo con información proporcionada por gerentes locales, un fideicomiso fue recientemente firmado por dueños de hoteles que buscan captar el 0.5% de ingresos por habitación para fundar una nueva compañía de comercialización, la meta primaria será generar un grupo demandante durante los periodos bajo y altos.

ii) La reciente apertura de CINTERMEX, se espera que atraiga nuevos grupos al área. Como quiera que sea, se espera que el segmento de grupos crecerá a una tasa anual aproximada de 15.2% sobre el periodo de proyección.

El turismo doméstico y la demanda por viajeros con tiempo libre está generalmente caracterizada por visitantes regionales que vienen a la ciudad por el fin de semana a comprar en alguno de los largos paseos por Monterrey, a acudir a eventos deportivos o a participar en otras actividades o atracciones típicamente asociadas con estas grandes ciudades.

Monterrey es también un importante punto de partida para aquellos viajeros que vienen de los Estados Unidos (principalmente Texanos) quienes conducen en el fin de semana con el fin de probar el sabor del México antiguo.

El análisis muestra que la demanda de este segmento puede crecer a una tasa anual de aproximadamente del 2.5% sobre el periodo de proyección.

Otros: La demanda de este segmento, la cual se espera crezca a una tasa anual del 3% sobre el periodo de proyección, consiste en viajeros que no entran en ninguna de las categorías anterior.

- La gran infraestructura del sector industrial en Monterrey continúa actuando como generador de nuevos negocios y asuntos industriales.

- La localización de Monterrey, cercana a el vecino país del norte continuará actuando como un factor positivo en el desarrollo económico de esta entidad.

Para que un hotel tenga una penetración fuerte dentro del mercado existente, se cree que es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Una afiliación con alguna cadena hotelera, esto para asegurar una operación adecuada de el hotel.
- Un acceso a sistemas de reservaciones establecido.
- Un programa adecuado de comercialización para atacar los diferentes segmentos del mercado.

La fuerza que se tiene en este proyecto es:

- Dicho hotel será la propiedad más nueva en el mercado, se espera que la propiedad tenga una arquitectura mexicana contemporánea que se distinguirá de las propiedades existentes, las habitaciones estarán amuebladas con modernos accesorios y colores atractivos.
- Un grupo de ventas de fuerza nacional, proveerá soporte de mercado al hotel.

De acuerdo con el análisis de demanda, se estima que el hotel pueda alcanzar en 1997 (primer año de operación) un 56% de ocupación y para el segundo año un 61% de ocupación un nivel al cual el hotel deberá ser capaz de continuar operando hasta el final de su vida económica (el cual está definido como el ciclo de actividades de negocios, a la propiedad afectada por factores tales como demanda, competencia e inflación).

Debe hacerse notar que algunas propiedades alcanzan altos niveles de mercado dentro de ciertos segmentos, pero otros segmentos de demanda resultan sacrificados. La penetración total de cada hotel es de esta manera más representativa que la fuerza de cada hotel en el mercado y la capacidad de este hotel para establecerse en el ambiente competitivo.

Es interesante notar, cualquiera que sea la causa de la proliferación de cadenas afiliadas, un alto nivel de ocupación, ya que la tasa de penetración es relativamente estrecha comparada con lo que se ha visto en otros mercados en México.

i) Con la apertura de la nueva carretera Monterrey - Nuevo Laredo y Monterrey - Reynosa, el acceso desde Texas será mucho más fácil.

ii) La apertura del puente de solidaridad en Columbia, tendrá un efecto positivo en el flujo de importaciones y exportaciones entre los dos países.

iii) Con la creciente tendencia hacia acuerdos mas liberales entre México y Estados Unidos, Monterrey incrementará su potencial como centro de inversión extranjera.

Factores que nos llevaron a concluir que allí se tendrá una demanda relativamente fuerte dentro de el segmento de grupo por encima del periodo de proyección son:

En cuanto a comidas y bebidas, los entrevistados indicaron, que el desayuno es el más necesario para los clientes, seguido por la cena, pero con poca demanda para la comida.

2.4 ATRACCIONES E INTERÉS EN MONTERREY.

El estado de Nuevo León conjuga una mezcla de paisajes a manera de mosaico de alternativas para el visitante. A lo largo de su territorio, la naturaleza es un ejemplo claro de contrastes: desierto, bosques, grutas, montañas, ríos y manantiales enmarcan sus diferentes poblados.

Actualmente, Monterrey, capital de Nuevo León, es por excelencia la "ciudad de los negocios" en todo México.

Además, su arquitectura característica, que va de lo colonial al modernismo, es sede de corporativos industriales de gran prestigio e importantes centros financieros, lo que representa un toque especial para el turismo ejecutivo.

En la "Sultana del Norte", como se conoce a Monterrey, se encuentra el centro internacional de negocios (Cintermex), que es considerado por los visitantes como "un museo industrial", pues dedica espacios fijos para la exposición de los productos y servicios de las empresas más importantes de la entidad.

Sin embargo, también la cultura desempeña un papel importante en la vida de los regiomontanos. Expresiones artísticas se presentan en diferentes recintos, por lo que lugares como el Museo de Arte Contemporáneo, el Museo de Historia y el Centro Cultural Alfa destacan entre los más modernos de América Latina. A estos espacios se suman el Museo de Monterrey, la Pinacoteca, el Museo de la Fauna y el Obispado.

Otro de los atractivos turísticos de Monterrey es su Macroplaza, que ofrece a los visitantes un recorrido adornado por un importante patrimonio arquitectónico, constituido por la Catedral Metropolitana, el Casino de Monterrey, el Palacio de Gobierno, el Faro de Comercio y la Fuente de la Vida. En este contexto, es fácil entender por qué los regiomontanos la consideran como un símbolo y un orgullo de la ciudad.

En uno de los módulos de la Macroplaza se encuentra un centro comercial subterráneo, así como un enorme estacionamiento, que visitantes nacionales y extranjeros consideran como un claro reflejo del Monterrey moderno.

El recorrido de la Macroplaza puede llevar hasta dos horas , ya que representa toda una aventura para el turista. En este escenario, el teatro de la Ciudad sobresale como un recinto selecto para grandes representaciones.

La enorme y majestuosa ciudad de Monterrey es un importante destino turístico, en donde nacionales y extranjeros pueden tener contacto con el México moderno, y en donde la actividad industrial y comercial , así como la cultura del trabajo y el ahorro entre sus habitantes, se muestran con una fuerza que es orgullo de la entidad.

En cuanto a ferias fiestas y eventos, tenemos del 30 de abril al 7 de junio la Expo-Nuevo León, en mayo (20) la Feria Agrícola y Comercial, del 20 de septiembre al 25 de octubre la Feria Internacional en Monterrey y en octubre el Festival Alfonsino, entre los eventos mas importantes.

2.5 PROYECCIÓN DE INGRESOS.

Los ingresos en un hotel provienen de varias fuentes, la principal es por concepto de hospedaje, sigue el de alimentos y posteriormente de bebidas que son los mas significativos, para hacer una proyección de ingresos necesitamos datos del estudio técnico y del estudio financiero:

Proyección de ingresos por concepto de habitaciones:

= (# de cuartos) (Días del año) (Precio por cuarto) (% de ocupación)

= (200) (365) (78) (.56) = 3,188,640 U.S. Dólares.

El departamento de habitaciones aporta el 57 % del ingreso total en un hotel.

El departamento de alimentos aporta el 22 % del ingreso mientras que el departamento de bebidas, aporta el 14 % del ingreso y el restante 7 % lo aportan otros departamentos.

Con esta regla se saca el ingreso total esperado de el hotel.

Todas las cifras están en Miles de Dólares.

Departamento de habitaciones	3,189	57 %
Departamento de alimentos	1,231	22 %
Departamento de bebidas	783	14 %
Otros departamentos	392	7 %
TOTAL :	5,594	100%

El total de ingresos de el hotel en el primer año de operación sería de 5,594,105 Dólares.

CAPITULO 3

ESTUDIO TÉCNICO.

En el Estudio Técnico se analizan los pasos necesarios para llevar a cabo el proyecto, se estudia el entorno tanto económico, político, geográfico y social en donde se localizara el proyecto para poder llevarlo a cabo, se desarrolla el proyecto, y finalmente se revisan los aspectos jurídicos.

Primero haremos un análisis para elegir la ciudad óptima para el proyecto, como el proyecto, es un hotel especializado para el servicio del hombre de negocios que viaja, se descartan los destinos de playa y las ciudades que no tienen una importancia significativa, y como posibles destinos para el proyecto se eligió las 3 ciudades más importantes de el país que son México, Guadalajara y Monterrey, así como una serie de ciudades las cuales se agruparon en 2 categorías por sus características afines, como son la promoción y el apoyo que se está brindando al destino.

* Otras Ciudades: Zacatecas, Mérida, León, Querétaro, Toluca, Aguascalientes y Jalapa.

*Ciudades en Desarrollo Industrial: Torreón, Ciudad Juárez, Tijuana, Chihuahua, Mexicali y Hermosillo.

Se evaluaron varios puntos importantes para elegir la ciudad óptima donde se localizará el proyecto, como son los porcentajes de ocupación, el desarrollo de la ciudad, importancia de la plaza , etc.

Con la información obtenida, se calificaron puntos como la ocupación en donde Monterrey tuvo la mas alta calificación ya que tiene una ocupación de 71.7% que es superior a el promedio nacional, de 61.6% , parámetros como ingresos y la utilidad no se evaluaron ya que estos son directamente proporcionales a el número de habitaciones, y no aportan cantidades significativas para este fin.

El desarrollo industrial se basa en el porcentajes de empresas que operan en esta ciudad y los proyectos a futuro.

En cuanto a el costo de la plaza sólo se toma en cuenta los lotes disponibles y posibles para este proyecto.

La oportunidad de desarrollo se ve en cuanto cómo nos beneficiaría a nosotros como hotel para hombres de negocios el desarrollo industrial de la plaza.

Y en cuanto a el % de viajeros de negocios, solamente se sacó el porcentaje de personas que viajan a las diferentes plazas y van en plan de negocios , ya que éste será el mercado principal.

En base a los puntos señalados se obtuvieron una serie de calificaciones, mostradas en las siguientes tablas, para saber el destino ideal para el proyecto.

Ciudades posibles	PARAMETROS PROMEDIO.					Habitaciones al año		negocios
	Ingresos	tarifa prom.	Ocupación	Utilidad	Rentabilidad	Disponibles	Ocupadas	%
Distrito Federal	437.76	367.06	69.77%	46.47	10.60%	1,655,494	1,155,113	56
Guadalajara	353.94	289.36	70.01%	10.40	2.90%	495,155	346,650	48
Monterrey	280.44	230.16	71.67%	18.57	6.60%	533,005	382,015	65
Otros Ciudad	283.81	253.02	61.34%	41.29	14.60%	838,057	514,029	40
C. en Des. Industrial.	236.12	215.87	68.51%	16.12	6.80%	416,083	285,062	59
Republica Mexicana.	302.75	283.36	61.59%	-4.95	-1.60%	9,345,386	5,755,701	48

Ciudades posibles	CALIFICACIONES					
	OCUPACION	DESARROLLO INDUSTRIAL	COSTO PLAZA	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	% DE VIAJEROS DE NEGOCIOS	TOTAL
Distrito Federal	56.6	8	4	6	56	130.6
Guadalajara	56.8	8	6	7	48	125.8
Monterrey	58	9	7	10	65	149
Otros Ciudad	49.8	8	8	8	46	119.8
C. en Des. Industrial.	55.6	9	9	10	59	142.6

En la tabla se ve que Monterrey obtuvo la más alta calificación, pero hay que tomar en cuenta que este enfoque es para el tipo de hotel que contempla el proyecto.

Se ha elegido la zona de Monterrey por varias razones además de consolidarse como una región altamente industrial, en la que tienen su base de operaciones muchos de los grandes corporativos del país, Nuevo León, y su capital Monterrey, son ahora sede de varios de los grupos financieros más importantes de México, Que en conjunto acumulan casi la mitad de los activos del sistema bancario nacional, y es considerado como la entidad con mayor rendimiento y productividad. No está de más el hacer notar la importancia de su cercanía con Estados Unidos y desde el punto de vista turístico enumeramos tres importantes razones :

1) Es un mercado joven, la afluencia de turista se espera supere la oferta, por lo que en un futuro cercano la tasa de ocupación se elevará a niveles excelentes.

2) Está considerada por FONATUR como un polo de desarrollo, trayendo consecuencias positivas a la zona. Además de que es una zona fronteriza y con un desarrollo industrial muy favorable se espera una mayor afluencia de hombres de negocios a la zona.

3) Con la reciente firma de el Tratado Trilateral de Libre Comercio se espera un crecimiento de este segmento de mercado.

3.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS.

3.1.1 LOCALIZACIÓN.

Monterrey está localizado en el Estado de Nuevo León dicho estado se encuentra ubicado en la sección noreste de México. Nuevo León colinda con los estados de Coahuila a el oeste, Tamaulipas hacia el este, y es bordeado por San Luis Potosí hacia el Sur. El estado forma 12 millas de frontera con los Estados Unidos, norte de Laredo, Texas. Monterrey es la política, económica y cultural capital de Nuevo León.

Nuevo León es el estado número 13 en superficie en México con una área de aproximadamente 65,000 kilómetros cuadrados, o un 3.4 % de el área total de el país. El estado está dividido en 51 municipios, de los cuales siete (Apodaca, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina) forman el área metropolitana de Monterrey.

En el mapa se puede ver la localización del estado.



3.1.2 POBLACIÓN.

De acuerdo a los resultados de el censo de 1990, Nuevo León tiene una población de aproximadamente 3,086,000 habitantes, de los cuales cerca del 82%, o 2,522,000 personas viven en la área metropolitana de Monterrey, la cual abarca el 5.6 % del total, es decir 3,623 kilómetros cuadrados. El censo de 1980 indicó 1,988,000 personas en esa misma área, lo cual indica un aumento anual del 2% a través de la década.

La densidad poblacional en Monterrey es de 710.2 habitantes, por kilómetro cuadrado, muy superior al promedio estatal que es 48.3 habitantes.

3.1.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Desde principios de siglo, Monterrey ha sido uno de los principales centros industriales en México. Compañías como la Cervecería Cuauhtémoc, Grupo Vitro y Lamosa, empezaron sus operaciones en Monterrey antes de 1900 y a la fecha tienen una contribución importante en la economía local (honestamente en la economía estatal, nacional e internacional).

Nuevo León crea aproximadamente el 6% de la totalidad de los productos domésticos de México y aproximadamente el 12 % de toda la producción industrial (Nuevo León, tiene uno de los centros industriales más grandes después de la Ciudad de México).

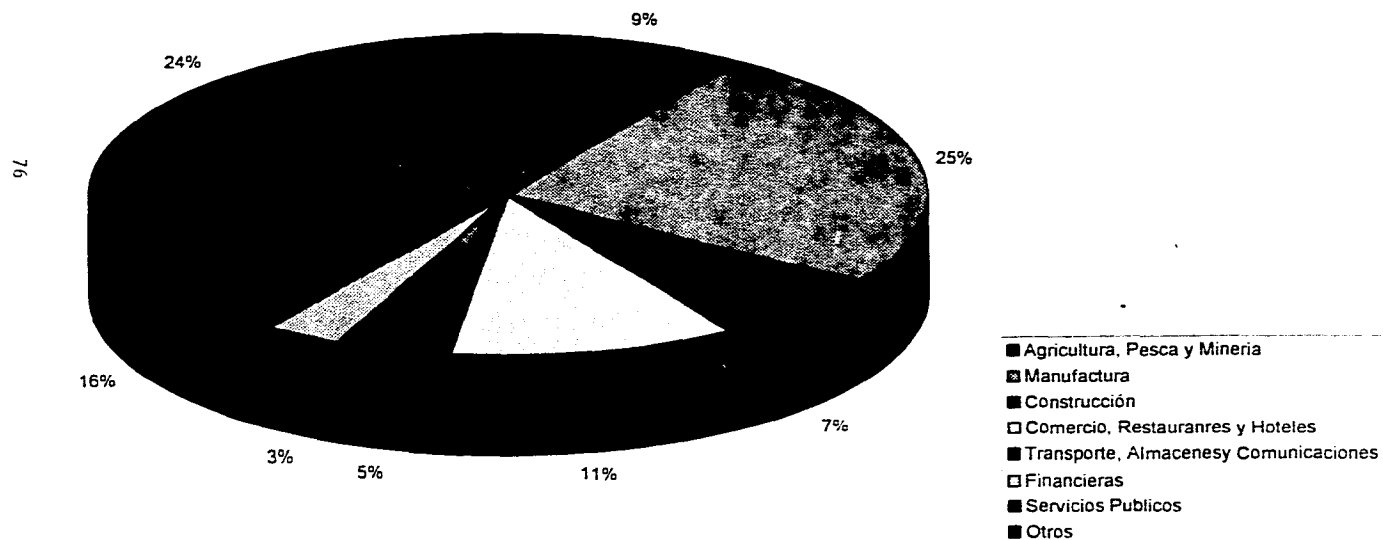
Por lo que respecta a su nivel de ingreso, su población alcanza un producto per cápita de poco más de 4,300 dólares, superior a el promedio nacional que es de 2,845 dólares.

En las siguientes tablas se aprecia la contribución y los ingresos de cada sector económico del estado.

TABLA 3.1 ACTIVIDAD ECONOMICA POR SECTOR ESTADO DE NUEVO LEON	
SECTOR ECONOMICO	PORCENTAJE DE CONTRIBUCION
MANUFACTURERO	58%
COMERCIAL	29.4
SERVICIOS	6.8
MINERO	1.6
CONSTRUCCION	3.9
TRASPOTACIÓN	2.3
OTROS	-
TOTAL	100%
<small>FUENTE: FOMENTO INDUSTRIAL, CAMARA AMERICANA DE COMERCIO DE MEXICO, A.C</small>	

TABLA 3.2 EMPLEOS POR SECTOR NUEVO LEON	
SECTOR	PORCENTAJE
AGRICULTURA, PESCA Y MINERIA	9%
MANUFACTURA	25
CONSTRUCCIÓN	7
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	11
TRANSPORTACION, ALMACENES Y COMUNICACIONES	5
FINANZAS	3
SERVICIOS	16
OTROS	24
	100
<small>FUENTE: SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO</small>	

DISTRIBUCION DE EMPLEOS, ESTADO DE NUEVO LEON



Fuente: Secretaría de Programación y Presupuesto

El buen nivel alcanzado por su población en términos estadísticos es resultado del crecimiento logrado en el sector servicios en los últimos años cuya participación en la economía neolonesa ha pasado del 48.9% en 1970 al 51.5% durante 1990.

El desarrollo logrado no se ha distribuido uniformemente en todo el territorio estatal (fenómeno del centralismo ya clásico en nuestra idiosincrasia nacional) .

Según las últimas cifras del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), Nuevo León participa con el 6.3 % del PIB (Producto Interno Bruto) del País, solamente detrás del Distrito Federal, el Estado de México y el Estado de Jalisco, esta posición alcanzada la ha mantenido durante prácticamente los pasados 15 años, y seguramente la superará en el futuro, de acuerdo con las expectativas creadas por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio

Hoy en día Nuevo León está sin lugar a dudas a la vanguardia del desarrollo nacional, y su capital, Monterrey es uno de los centros financieros e industriales más grandes del país y es considerado como la entidad con mayor rendimiento y productividad. Además de consolidarse como una región altamente industrial, en la que tienen su base de operaciones muchos de los grandes corporativos del país, Monterrey, es ahora sede de varios de los grupos financieros más importantes de México, que en conjunto acumulan casi la mitad de los activos del Sistema Bancario Nacional.

Monterrey será en un mediano plazo el primer centro de negocios del país, ya que la capacidad industrial, el nivel de educación y la calidad social que predominan en el estado, han dado la pauta para que los inversionistas internacionales se decidan a desarrollar sus negocios en esta metrópoli.

En general el producto interno bruto del estado obtuvo un incremento anual, a una tasa de crecimiento del 1.2% desde 1980, mientras que la expansión del sub-sector industrial desarrollo aproximadamente el doble.

De acuerdo con la Cámara de la Industria de Transformación del estado de Nuevo León (CAINTRA), existen aproximadamente 8,500 industrias de interés operando en Nuevo León, de las cuales el 62% están localizadas en Monterrey, 13% en San Nicolás de los Garza y 12% en Guadalupe.

El alto nivel de la actividad industrial se puede atribuir a tres factores principales los cuales son :

- 1) Una rápida participación del sector industrial en el desarrollo de la economía local.
- 2) Fácil acceso a el mercado de los Estados Unidos en la exportación de artículos de manufactura.
- 3) Un rápido desarrollo de la industria maquiladora.

De acuerdo a CAINTRA existen actualmente un total de 16 parques industriales en Nuevo León, incluyendo 9 parques privados (ver tabla 33) , en donde se puede ver las distancias a el centro y la superficie de cada uno.

TABLA 3.3 PARQUES INDUSTRIALES ESTADO DE NUEVO LEON		
PARQUE INDUSTRIAL	TAMAÑO	DISTANCIA DEL CENTRO DE MONTERREY (KILOMETROS)
PUBLICOS		
LINARES	480	133
CIENEGA DE FLORES	93	35
MARIANO ESCOBEDO	202	20
SABINAS HIDALGO	58	99
EL CARMEN	76	28
PESQUEIRA	27	35
DOCTOR GONZALEZ	82	51
PRIVADOS		
INDUSTRIAL LINCOLN	N/D	2
CIUDAD MITRAS	N/D	6
SERTO MINI (VIEJA ROMA)	3	6
SERTO MINI (LOS ALAMOS)	7	7
R.G.C.	283	7
APODACA	10	7
MONTERREY	81	7
LA PUERTA	61	8
LA SILLA(VIEJA ROMA)	37	8
N/D - NO DISPONIBLE		
FUENTE: CAINTRA, CAMARA AMERICANA DE COMERCIO, A.C.		

También es importante mencionar que en el área metropolitana de Monterrey, se encuentran un conglomerado de oficinas corporativas nacionales e internacionales como son: el Grupo Industrial Alfa, CEMEX, Grupo Gamesa, Grupo Imsa, Grupo Protexa, Grupo Valores Industriales, S.A de C.V, y Grupo Vitro.

Las maquiladoras industriales juegan un papel importante en el desarrollo económico de el estado. Hay aproximadamente 1,890 maquiladoras en México, de las cuales el 3.7% (69 plantas) están localizadas en Nuevo León. En el área metropolitana de Monterrey, se encuentran localizadas aproximadamente 56 maquiladoras de las cuales 8 son de manufactura de equipo eléctrico, 7 de autopartes, 5 de accesorios electrónicos, 3 de elaboración de metales para maquinaria, 3 de textiles, 3 muebles de metal, 2 de productos alimenticios, y 2 también de accesorios para baño, 2 de refacciones, 2 de partes eléctricas, 2 de joyas y productos de piel, y 2 de accesorios deportivos y 15 de diferentes artículos. Cerca del 90% de las maquiladoras son dependientes de compañías de los Estados Unidos.

Incluyendo a las plantas maquiladoras existen alrededor de 260 compañías que son propiedad de extranjeros operando en Nuevo León, de las cuales aproximadamente el 72% tienen una identidad en los Estados Unidos.

Muchas compañías extranjeras tiene una presencia en Nuevo León, algunas de ellas son: Borg Warner, Carrier, Cartepillar, Corning Glass, DuPont, Eastman Kodak, FMC, Ford, General Electric, General Motors, GTE, John Deere, Kohler, Mattel, Owens Illinois, Packard Electric, Phillips Y Union Carbide.

3.1.3.1 EMPRESAS EN MONTERREY.

En el siglo pasado, la mayor parte de la actividad económica de Monterrey era de tipo comercial y muy poca se dedicaba a la industrial.

El Monterrey industrial surgió en 1890 con 2 empresas que aun existen hoy en día, LAMOSA (Ladrillera Monterrey) y la Cervecería Cuauhtémoc.

Los inversionistas extranjeros inyectaron casi 1,000 millones de dólares en el estado, lo que generó 10,000 nuevas fuentes de empleo, según el Registro Nacional de Inversión Extranjera (RNIE) hasta 1995 el estado tenía 650 empresas con capital externo, y poco más de 100 fueron establecidas en los últimos 5 años de acuerdo a las estadísticas estatales.

Los inversionistas más fuertes en los últimos 2 años son:

- + Motorola y Total Home con \$250 millones de dólares cada uno.
- + Caja de Madrid con 100 millones de dólares.
- + Sears con \$ 50 millones de dólares.
- + Danfoss Compresors con \$ 47 millones de dólares.
- + Axa - Yazaky Instrumentos con \$ 40 millones de dólares.
- + Nippondenso y Blue Bird con \$ 30 millones de dólares cada uno.
- + IMSA - Fentos con \$ 25 millones de dólares.
- + J C Penney con \$ 20 millones de dólares.

En cuanto a comunicaciones. Alestra, Marcatel y Avantel, de capital mexicano y extranjero, centrarán parte de sus operaciones en Monterrey, por este ramo el estado recibirá en el año de 1996 alrededor de \$ 250 millones de dólares de capital extranjero con la generación de 3,000 empleos.

Esto indica algunos ejemplos de que se está invirtiendo en el estado y se está incrementando constantemente su actividad económica lo que significa que las perspectivas son optimistas .

Lo que hay que tomar en cuenta es que las inversiones totales están programadas para los próximos 5 años lo que asegura la reactivación del empleo.

TABLA 3.4 INDUSTRIAS MAS IMPORTANTES EN NUEVO LEON		
COMPANIA	EMPLEADOS	PRODUCTO/SERVICIO
HYLSA S.A. DE C.V.	6,314	METAL
CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. DE C.V.	4,927	CERVEZA
GAMESA, S.A.	3,804	GALLETAS
BEBIDAS MUNDIALES S.A.	3,415	REFRESCOS
CEMENTOS MEXICANOS, S.A.	3,412	CEMENTO
FIBRAS QUIMICAS , S.A.	3,048	TEXTIL
CIGARRERA LA MODERNA, S.A. DE C.V.	2,681	CIGARROS
VIDRIERA MONTERREY, S.A DE C.V.	2,482	VIDRIO
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, S.A.	2,271	AUTOPARTES
VITRO CRISA CRISTALERIA, S.A. DE C.V.	2,252	VIDRIO Y CRISTAL.

FUENTE: CAMARA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION DE NUEVO LEÓN

Entre las empresas más importantes de Monterrey se pueden nombrar las siguientes junto con las diferentes marcas que maneja cada corporativo:

*Cervecería Cuauhtémoc, pertenece al corporativo de FEMSA (Fomento Económico Mexicano) el cual está constituido por diferentes sectores, el de la cerveza que está integrado por Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma. Otro sector es el de la Coca Cola, otro de las tiendas OXXO, y el último sector que es el de empaque que hace latas, tapas botellas, etiquetas, cajas de cartón, etc.

*Ladrillera Monterrey (LAMOSA): Ladrillos, azulejos, muebles para baño y recubrimientos.

*Corporación GRUMA (MASECA): este corporativo tiene varias divisiones:

- GIMSA (Grupo Industrial MASECA) producción de harina, tortillas de maíz y tortillas de trigo.
- BURGER BOY.
- BOTANAS.

* SALINAS Y ROCHA: Está compuesto por 1 fábrica de muebles, 2 fábricas de colchones y 110 tiendas por todo el país.

* CEMENTOS MEXICANOS (CEMEX): Este corporativo cuenta con 17 plantas en toda la república, aparte de ser dueños de la cadena de Hoteles Marriot.

*GRUPO VITRO (VIDRIO): Este corporativo cuenta con más de 100 empresas.

*** ALFA(4 GRUPOS)**

-HYLSAMEX: sector automotriz

-SIGMA: alimentos

- ALPEK: petroquímica

- VERSAX: industria automotriz, construcción y otros.

*** INDUSTRIAS MONTERREY:** Cuentan con 17 empresas diferentes.

***CELULOSA Y DERIVADOS (CYDSA):** Fibras, películas empaques, química básica, petroquímica y plásticos.

*** GRUPO INDUSTRIAL RAMÍREZ (INDUSTRIA AUTOMOTRIZ):** Fabrican tractores y camiones.

*** GRUPO PROTEXA (IMPERMEABILIZANTES).**

3.1.3.2 EMPLEOS.

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico aproximadamente 1,136,000 personas en Nuevo León estuvieron económicamente activas en 1989, comparando esto con 637,500 en 1980, representa un incremento porcentual del 6.6%, lo que representa un incremento del 1.6% para todo el país. De la población en general la considerada económicamente activa abarca el 45.9 % en todo el estado, y el 46.6 % en el área metropolitana. Respecto a los niveles de ocupación hasta 1990 Nuevo León tenía un alto nivel de ocupación, que llegaba hasta el 97.3 %, sin embargo debido a la difícil situación actual por la que atraviesa el país la desocupación llegó al 4.5%.

En la tabla 3.5 se ven los empleos por importancia.

TABLA 3.5 EMPLEOS POR SECTOR DE IMPORTANCIA ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉJICO	
Fuentes de Empleo	Porcentaje del total de Empleos
AGRICULTURA, PESCA Y MINERIA	9%
MANUFACTURA	25%
CONSTRUCCIÓN	7%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	11%
TRANSPORTE, ALMACENES Y COMUNICACIONES	5%
FINANCIERAS	3%
SERVICIOS PUBLICOS	16%
OTROS	24%
	100%

FUENTE INEGI

Anualmente la economía neolonesa demanda la generación de 60 mil nuevos empleos, para incorporar a las fuentes de trabajo a los profesionistas recién egresados de las principales universidades del estado.

Sin embargo , el desempleo fue el "talón de Aquiles" de Nuevo León durante 1995 , pues dejó sin ocupación a 40 mil neoloneses, por lo que en 1996 tendrán que crearse 100 mil nuevos empleos para atender el rezago.

De acuerdo a las estadísticas del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). La creación de empleos que deben generarse en esta región son de 30 mil plazas de trabajo anuales.

El programa de promoción empresarial que en 1993 impulsó la creación de más de 3 mil empresas, y en 1994 cerca de 1600 industrias fuera de la zona metropolitana de Monterrey

Por sectores económicos la mayor parte se emplea en el sector de servicios, en un 50.4% seguido por el de manufacturas con el 39.4% y finalmente en el primario sólo el 6.9%.

3.1.3.3. TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO.

Las negociaciones de este tratado han sido terminadas y firmadas por los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México, el cual entró en vigor el 1 de enero de 1994. Este tratado ofrece las siguientes ventajas:

- Una mejor competencia de los productos Mexicanos, dentro de un marco internacional.
- Mayor exportación de productos nacionales.
- Mayor flujo de créditos e inversiones extranjeras.
- Acceso a la tecnología de vanguardia.
- Una mayor participación de las empresas Mexicanas, directa o indirectamente hacia las actividades de exportación.

Algunos puntos sobresalientes del Tratado Trilateral de Libre Comercio son:

- Eliminación de barreras arancelarias.
- Una gradual eliminación de impuestos aduanales.
- México desea ser exento de ciertos proteccionismos en unidades de medida, impuestas por los Estados Unidos.
- Una mayor estimulación de inversiones nacionales y extranjeras.
- Mayor generación de fuentes de empleo.
- Facilidad de intercambio tecnológico.

A pesar de que en este tiempo es difícil acertar en el impacto dentro de la actividad económica de Monterrey, se cree que los efectos en su conjunto pueden ser positivos. Posiblemente al comienzo existan compañías que se verán obligadas a cerrar, debido, a un incremento desleal en la competencia.

Sin embargo se tiene la posibilidad de crear nuevas oportunidades con compañías extranjeras que posiblemente vengán a instalar sus operaciones en el área.

Por lo que se refiere a las inversiones extranjeras, generarán un incremento en la demanda del segmento de comercios y como consecuencia, se tendrá un beneficio para la propuesta de la construcción de un hotel con características especiales para captar el máximo posible la demanda de los visitantes, llámenseles “ Hombres y mujeres de negocios ”.

3.2 INFRAESTRUCTURA.

3.2.1 TRANSPORTACIÓN AÉREA.

El área metropolitana de Monterrey, es atendida por dos aeropuertos, el Aeropuerto Internacional Mariano Escobedo (que queda a 40 minutos del centro) el cual es utilizado para transporte comercial, y el aeropuerto del Norte utilizado para aeronaves privadas.

Algunas aerovías comerciales que dan servicio a Monterrey en vuelos regulares son: Mexicana de Aviación (Mexicana), Aerovías de México (Aeroméxico), Aerosierra, Laredo Air, Litoral, Latour, Aerocaribe, Aeromonterrey, Aviación del Noroeste, Saro, Taesa, etc.

Continental Airlines (Houston Gateway) y American Airlines (Dallas-Ft, Worth Gateway) son las líneas extranjeras que dan servicio en vuelos regulares a Monterrey.

Las ciudades de México, con conexión directa con Monterrey son: Torreón, Durango, Laredo, Tampico, Cancún, la ciudad de México, Mazatlán y San Luis Potosí.

Ciudades de Estados Unidos con vuelos directos a Monterrey son: Houston, San Antonio, Miami, Washington, D.C, y Dallas- Fort Worth.

TABLA 3.6		
LLEGADAS POR AEROLÍNEAS		
TIPO DE VUELO.	1994	1995
NACIONALES	500,410	423,330
INTERNACIONALES	101,547	88,388
CHARTER	36,637	39,169
TOT	638,594	550,887

FUENTE: SECTUR

3.2.2 CARRETERAS.

La siguiente tabla muestra las distancias entre Monterrey y las principales ciudades de México, y los Estados Unidos.

TABLA 3.7 DISTANCIAS ENTRE MONTERREY Y OTROS DESTINOS	
DESTINO	KILOMETROS
CIUDAD VICTORIA, TAMAULIPAS	287
COLUMBIA, NUEVO LEÓN	255
DURANGO , DURANGO	814
MATAMOROS, TAMAULIPAS/ BROWNSVILLE, TEXAS	324
CIUDAD DE MÉXICO	949
NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS/ LAREDO, TEXAS	222
PIEDRAS NEGRAS , COAHUILA	436
REYNOSA, TAMAULIPAS/ MC ALLEN, TEXAS	225
SALTILLO, COAHUILA	85
SAN LUIS POTOSI,SLP	535
TORREON, COAHUILA	357

FUENTE: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA, S.A

Monterrey, está conectado con varias ciudades importantes (incluyendo Texas) por medio de sistemas modernos de autopistas, carreteras estatales y federales, las cuales son:

*Monterrey- Nuevo Laredo. -Esta cuenta con 171 kilómetros, la cual redujo de un tiempo de 3 a 2 horas y, la cual fue terminada a finales de 1991.

* Monterrey- Reynosa. -Esta, autopista fue terminada a principios de 1992, facilitando el viaje entre Monterrey y McAllen, Texas. Sin embargo de ésta, unos 32 kilómetros, entre Monterrey y Cadereyta, fueron terminados en 1988.

* Monterrey- Saltillo. -Esta, autopista de 85 kilómetros separa a Monterrey de Coahuila tan sólo una hora.

3.2.2 PUENTE SOLIDARIDAD.

Este puente que se empezó a construir en 1989, está en Colombia Nuevo León, tiene la función de facilitar el transporte entre Estados Unidos y México, los servicios y facilidades disponibles incluyen aduanas despachadoras, oficinas para "brokers" y fletes, bodegas y áreas especiales para inspección de ganado, etc., también cuenta con un centro de exposiciones internacionales, el puente cuenta con ocho carriles. Esta obra la hicieron juntos los gobiernos de Estados Unidos y México, se espera que Colombia reemplace la vía de Laredo-Nuevo Laredo como el punto principal de transportación internacional de la región.

3.2.2 PARQUE FUNDIDORA.

Las 114 hectáreas de este parque que fue la fundidora de hierro y acero de Monterrey, se han estado desarrollando en varios proyectos. Entre los proyectos está CINTERMEX (se describe más adelante), una zona deportiva y cultural (la construcción empezó en 1991), un hotel con todos los servicios, el museo de ciencia y tecnología, un parque ecológico (que se terminó en 1992), y un parque de diversiones.

CINTERMEX contiene aproximadamente 64,000 metros cuadrados de espacio para sus variados usos. Entre los principales elementos del complejo se incluyen un centro de exposiciones permanentes, varias oficinas de negocios, un centro de exposiciones con todos los servicios de 18,000 metros cuadrados de espacio, un centro de convenciones con una capacidad para más de 2,500 personas, un centro de intercambio de tecnología y servicio (para comunicación y reportes financieros, sociales, transporte, legales, del mercado y servicios de comunicación). CINTERMEX ha estado operando por 3 años e incrementando su demanda dentro de la lógica de la situación nacional.

3.3 ANÁLISIS DEL UBICACIÓN.

Durante el curso de el trabajo se inspeccionaron diferentes áreas de Monterrey, las cuales son consideradas para la construcción del hotel a continuación se describen las características de cada una de estas áreas posibles con las opiniones para este fin, y se marcan en un mapa para su reconocimiento.

* Zona Norte: Un hotel con las características planeadas, localizado en esta área, tendría buena ocupación, con un promedio diario sobre los niveles. Un hotel desarrollado en esta área se recomienda que se sitúe en Av. Universidad es decir que fuera vecino de el Holiday Inn. Las ventajas de estar en esta área incluyen la cercanía a diferentes parques industriales, y sitios de interés, además de una relativa cercanía al aeropuerto internacional (en comparación con los hoteles del centro), también tiene un rápido acceso a la carretera Monterrey-Nuevo Laredo, cercano a la Universidad Autónoma de Nuevo León (con sus estadios deportivos), una cercanía relativa con el centro. Hay que remarcar la importancia que por las altas tarifas de los taxis de Monterrey, la cercanía de el lugar lo pone en una excelente posición competitiva.

*Colonia del Valle: Las ventajas de estar localizado en esta área es la proximidad a varios corporativos importantes (como Grupo Industrial Alfa, Grupo VITRO, COPAMEX, y CYDSA), también un fácil acceso a diferentes desarrollos industriales, cercanía a el club de golf campestre, fácil acceso a el centro, y a diferentes centros comerciales, fácil acceso a la carretera Monterrey-Salttillo, y cercanía a las zonas residenciales de alto nivel, pero no se espera que en esta zona se tenga suficiente demanda por la cercanía de los hoteles Fiesta Americana y Embassy Suites.

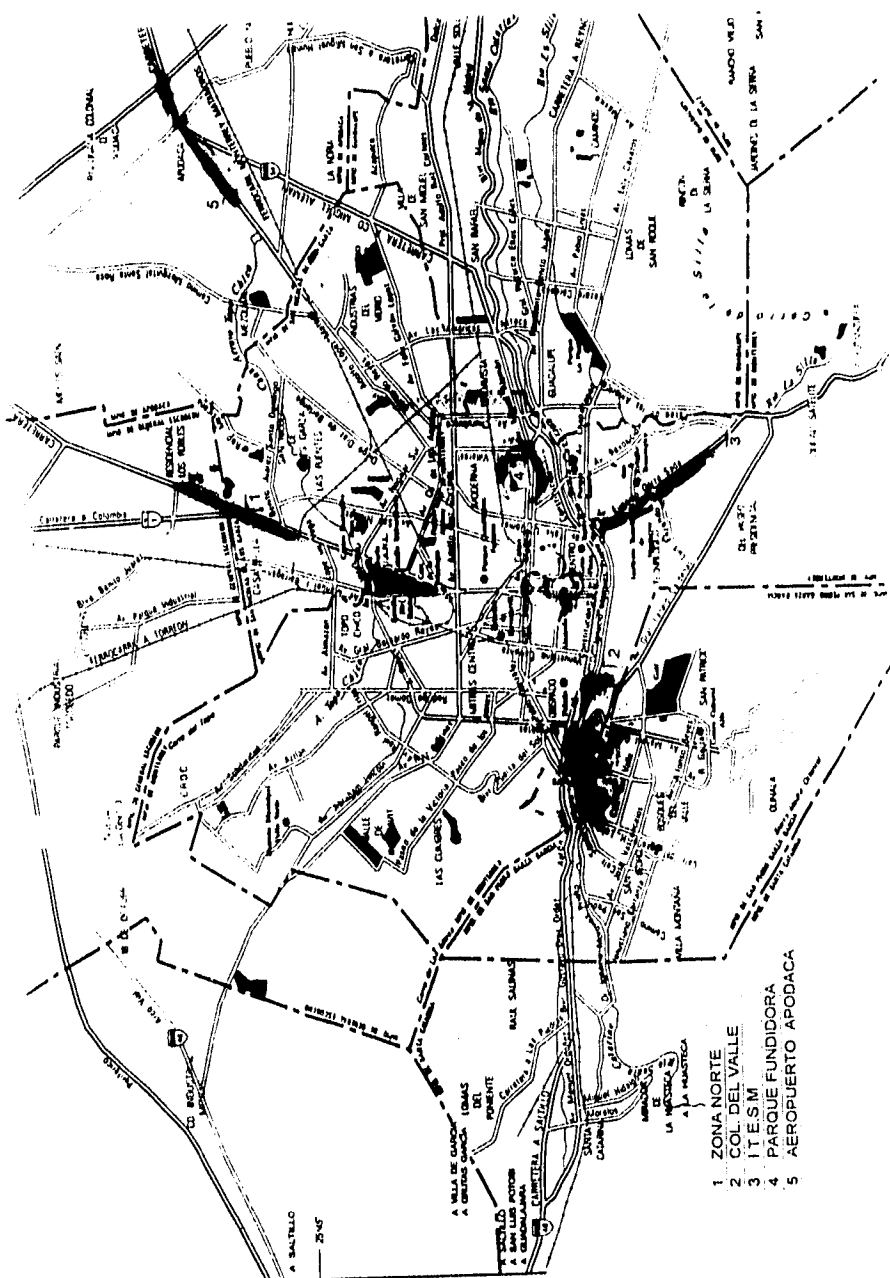
*Zona del Tecnológico de Monterrey: Por la relativa distancia de esta área y de los principales parques industriales, las industrias individuales, los corporativos y del centro de Monterrey, además de la existencia de el hotel Holiday Inn Express, se cree que sea difícil para un Hotel con las características del proyecto que pudiera operar con niveles de ocupación aceptables.

* Parque Fundidora: Esta zona es potencial para el desarrollo de un hotel, pero se necesitaría de un hotel con todos los servicios, para cumplir con los requisitos de grupos y convenciones y para otros usos de CINTERMEX. Se podría recomendar la construcción de un hotel con estas características hasta después de un hotel con todos los servicios, y si las condiciones del futuro mercado lo permiten. Por lo tanto no se cree que dadas las condiciones actuales de el mercado sería una opción óptima un hotel en esta zona, por no cumplir los niveles esperados de ocupación.

*Aeropuerto/Apodaca: Aunque esta zona contiene también varios importantes desarrollos industriales, que por no tener generadores que soporten la demanda (en periodos de vacaciones, fines de semana, o periodos no pico de negocios) y por carecer de zonas de atracción u hospitales, en toda la zona, sería difícil para el hotel operar a los niveles esperados.

Se cree que la zona óptima de este hotel podría ser o el área cercana a el Holiday Inn Norte o en la zona de San Pedro Garza García. Estas áreas reúnen las características necesarias para poder hacer posible el generar los altos niveles de demanda comercial, además de conservar buenos niveles de ocupación durante los fines de semana, y los periodos no pico.

Finalmente se decidió la zona de San Pedro Garza García, ya que es una zona nueva de Monterrey, justo ahí donde están las oficinas corporativas de las más importantes empresas regiomontanas, el lote disponible se encuentra en : Av Lázaro Cárdenas No. 327, Oriente, San Pedro Garza García, Nuevo León.



- 1 ZONA NORTE
- 2 COL. DEL VALLE
- 3 I T E S M
- 4 PARQUE FUNDIDORA
- 5 AEROPUERTO APODACA

3.4 PROYECTO.

3.4.1 DESCRIPCIÓN.

El concepto de este hotel está pensado para satisfacer las necesidades del huésped de negocios frecuente. Por ello, el proyecto cuenta con todo lo necesario para responder a las exigencias de un segmento conocedor y muy importante de viajeros.

Estos viajeros buscan un servicio de calidad, alta eficiencia y funcionalidad en plazas de gran movimiento comercial y turístico. El hotel sigue los estándares de entre 150 y 220 cuartos, el combinar habitaciones con instalaciones funcionales y áreas de trabajo cómodas y agradables, que aseguren al visitante altos estándares de confort y servicio, consistentes y basados en modernos sistemas de administración en el establecimiento.

Así pues, la mezcla de entre instalaciones prácticas, modernas e innovadoras, y todos los servicios necesarios para conducir con éxito sus reuniones de negocio convierte a este hotel en la mejor relación valor-precio.

Este hotel de categoría cuatro estrellas, cuenta con las instalaciones necesarias para cumplir con las necesidades del cliente al que está enfocado.

El estilo de hotel que se está proyectando, está diseñado para ofrecer una relación de alto Precio/valor. Las facilidades y ameneidades estandarizadas serán:

- * Entre 150 y 220 cuartos.
- * Clasificación de cuatro estrellas (Determinado por la Secretaría de Turismo).
- * Arquitectura mexicana contemporánea.
- * Cafetería.
- * Lobby bar.
- * Salones de conferencias y convenciones para pequeños y medianos grupos.
- * Alberca.
- * Gimnasio.

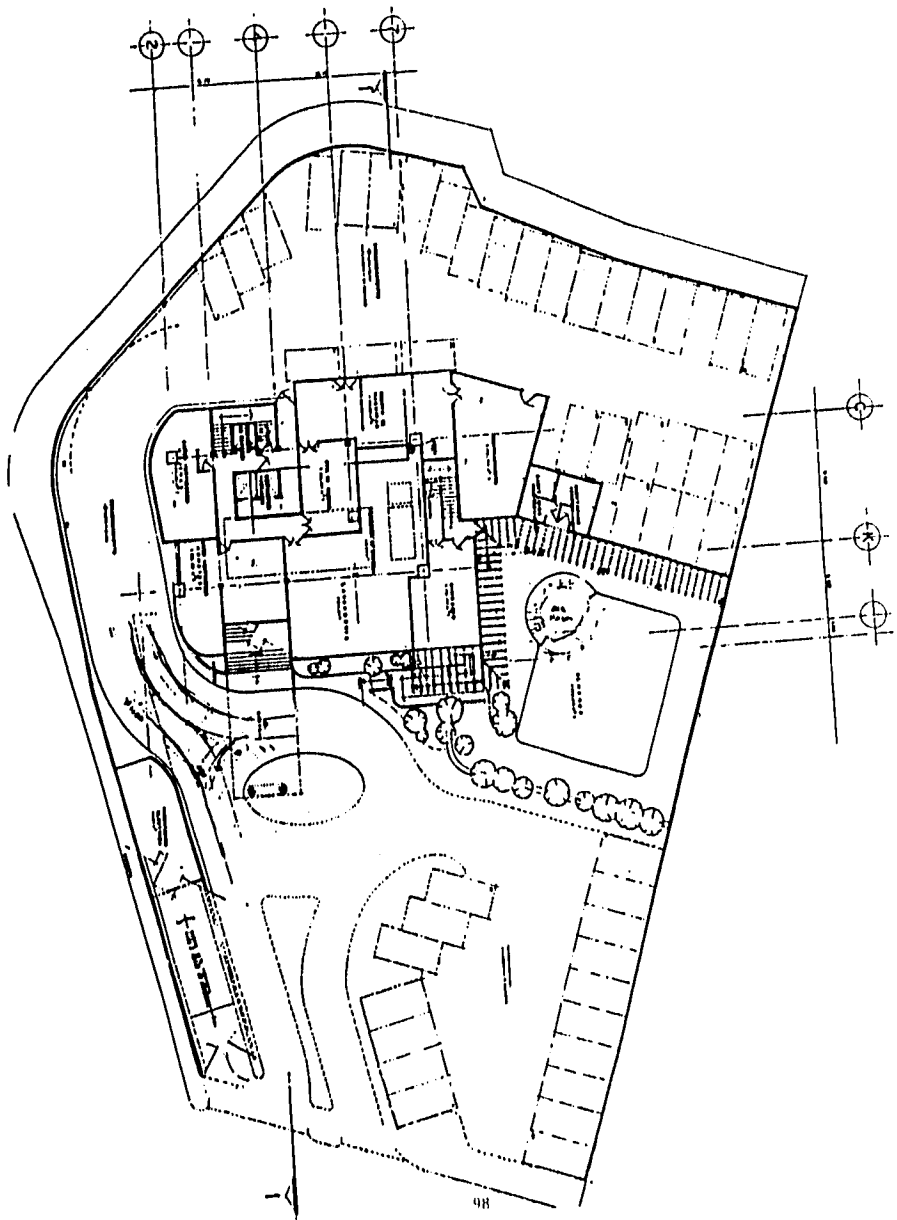
* Cada cuarto cuenta con teléfono con acceso de larga distancia directa, aire acondicionado individual para cada cuarto, radio-televisión integrados con control remoto.

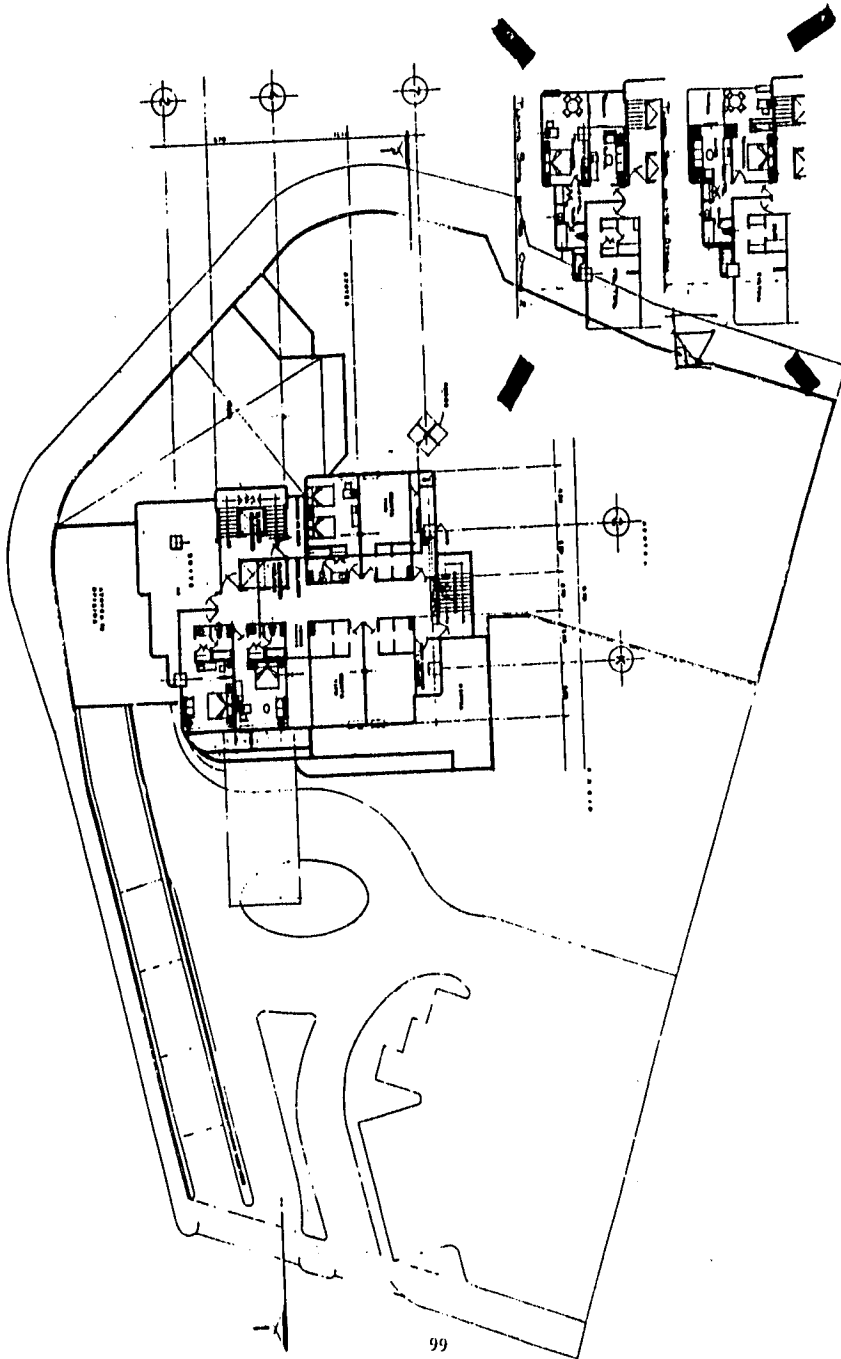
Dependiendo del lugar se selecciona si el hotel será construido horizontal o verticalmente, siguiendo los estándares, por la configuración del terreno se optó por una estructura vertical de 20 niveles.

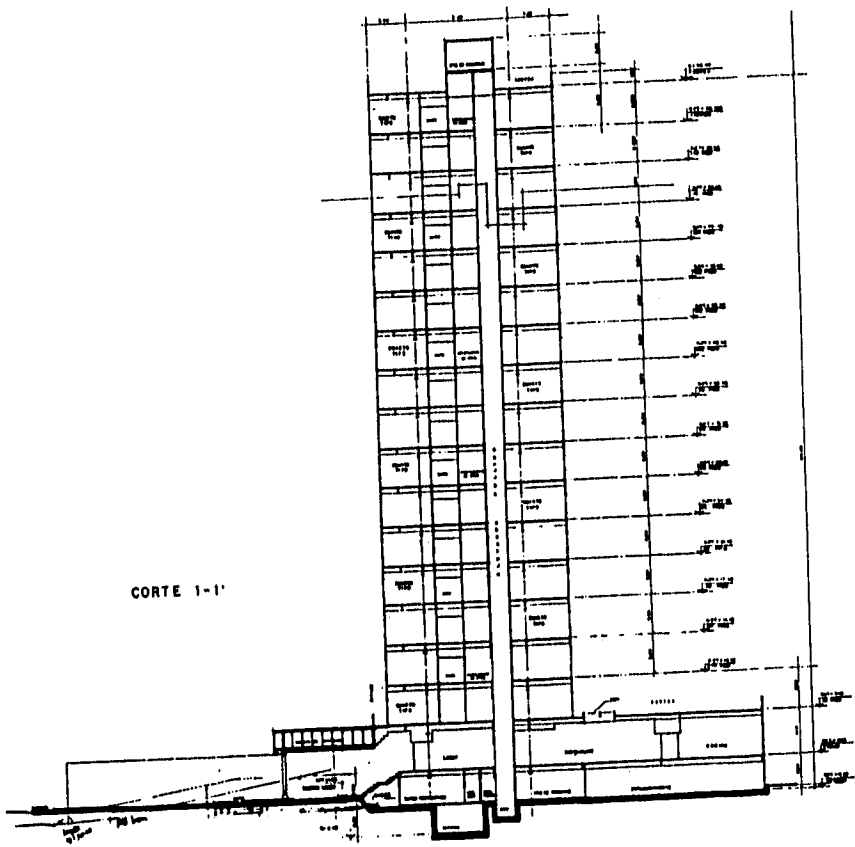
El terreno en el cual se desarrollará el proyecto es un lote que cuenta con 5,300 mts. cuadrados, y que tienen un costo de 1,440,000 dólares.

3.4.2 CONSTRUCCIÓN.

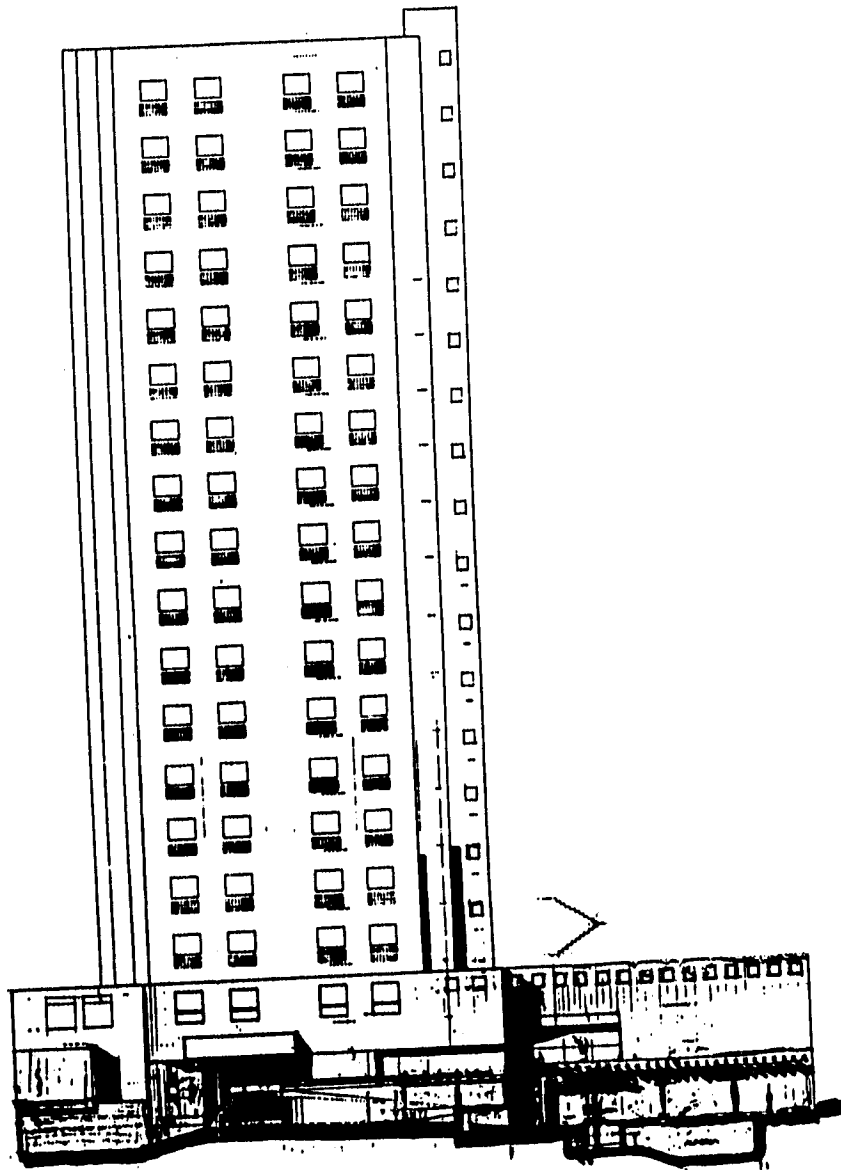
En los siguientes planos se observan las diferentes plantas de la obra, en sus diferentes plantas y lados de observación, el costo de la obra es de 5,736,000 dólares, que incluye la obra civil, acabados y las instalaciones.

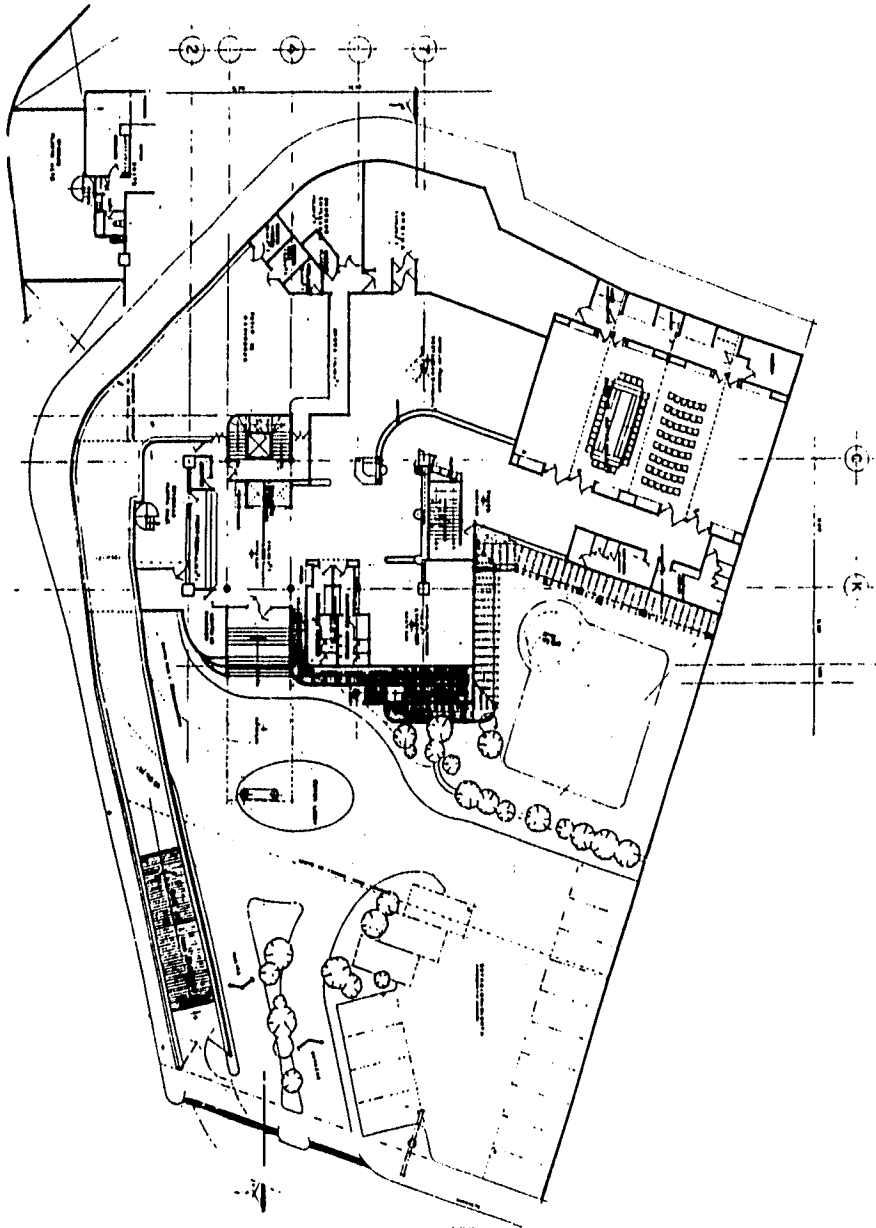


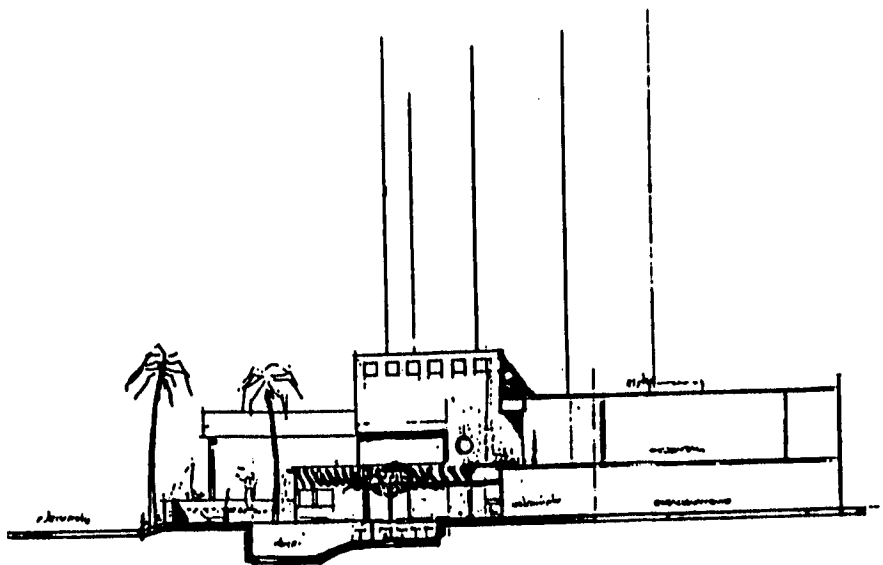




CORTE 1-1'







3.4.3 NUMERO DE CUARTOS Y ESPECIFICACIONES DE CUARTOS.

El hotel está proyectado para 200 cuartos, distribuidos en 20 pisos, de los cuales 175 son cuartos tipo, y 25 suites.

3.4.4 ESPECIFICACIONES DEL CUARTO.

Las habitaciones se dividen en 3 categorías diferentes, el cuarto tipo king, cuarto tipo doble y el cuarto suite.

El cuarto tipo king y el tipo doble tienen las mismas dimensiones, y a el cuarto suite se le aumenta una estancia, todas los cuartos son alfombrados con acabados de lujo, el mobiliario se ha estandarizado, como se puede ver a continuación:

Mobiliario para cuarto tipo (todos los cuartos) :

- *Equipo de aire acondicionado.
- *Silla para escritorio.
- * Escritorio.
- *Lámpara de pared.
- *TV:
- *Tocador con 4 cajones.
- *Espejo.
- *Dos lámparas para buró (empotradas en la pared).
- *Closet.

Mobiliario adicional para cuarto tipo king :

- *Dos buroes .
- *Cama King Size.
- *Un sillón doble (love seat).
- *Una lámpara de pie.
- *Una mesa de centro
- *Un cuadro.

Mobiliario adicional para cuarto tipo doble :

- *Dos camas matrimoniales.
- *Un buró grande.

Mobiliario adicional para cuarto suite. (Incluye el mobiliario de la estancia).

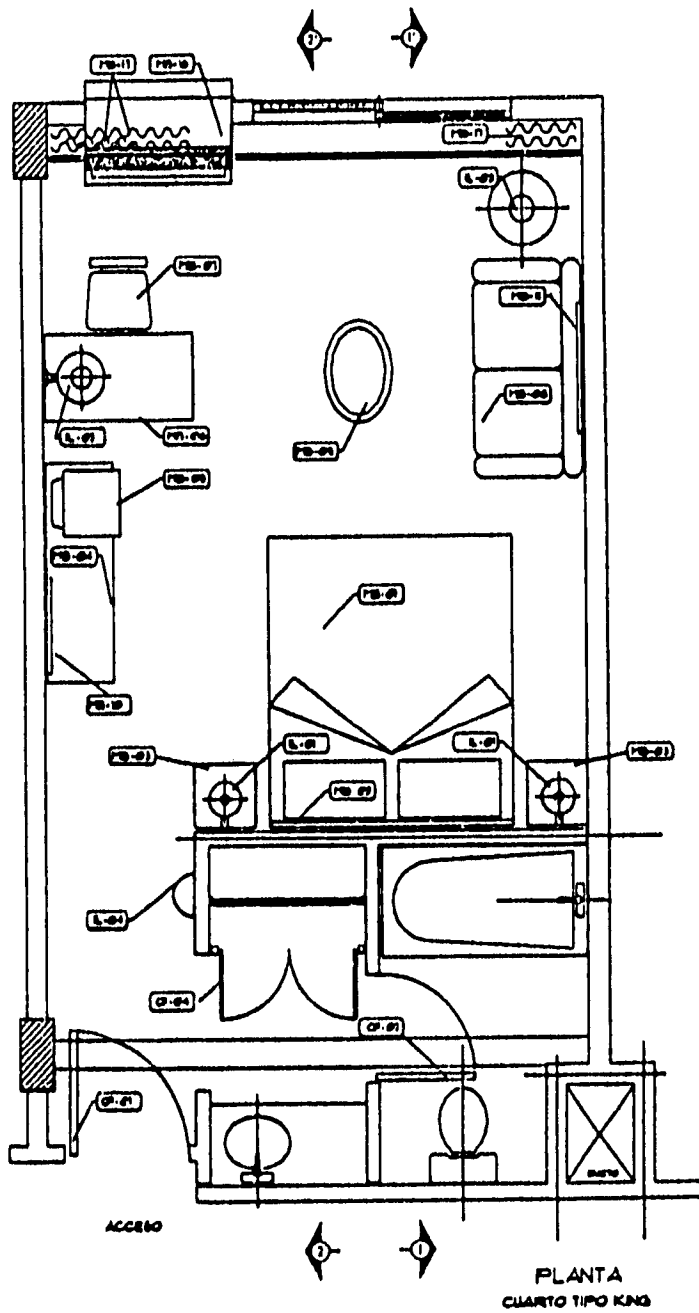
- *Cama King Size.
- *Un sillón doble (love seat).
- *Un sillón triple (sofá)
- *Dos lámparas de pie.
- *Dos mesas de centro
- *Dos cuadros.
- *Televisión Adicional.
- *Videocasetera.
- *Tocador Adicional.

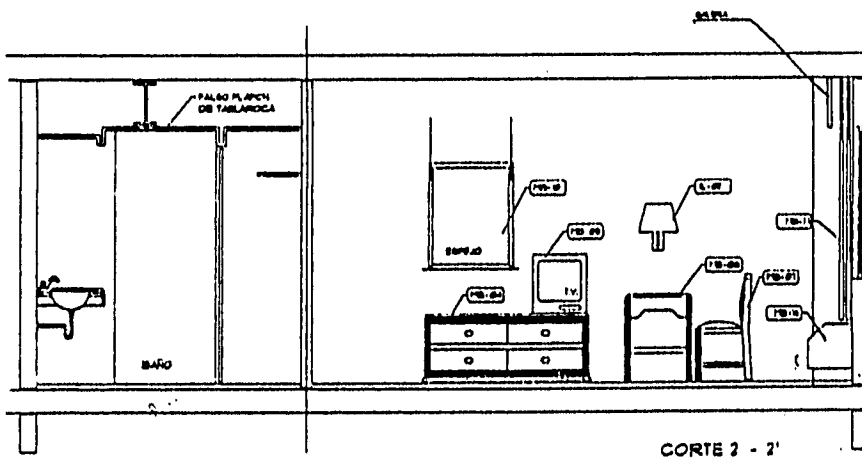
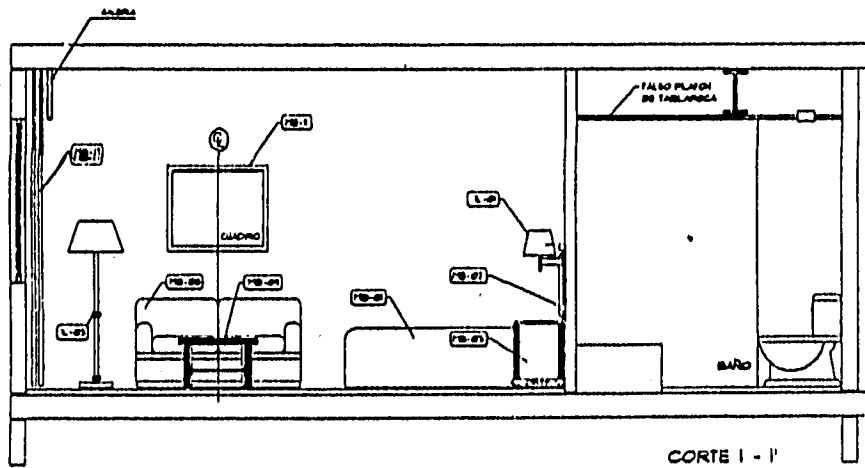
El baño de todas las habitaciones está estandarizado, y consta de:

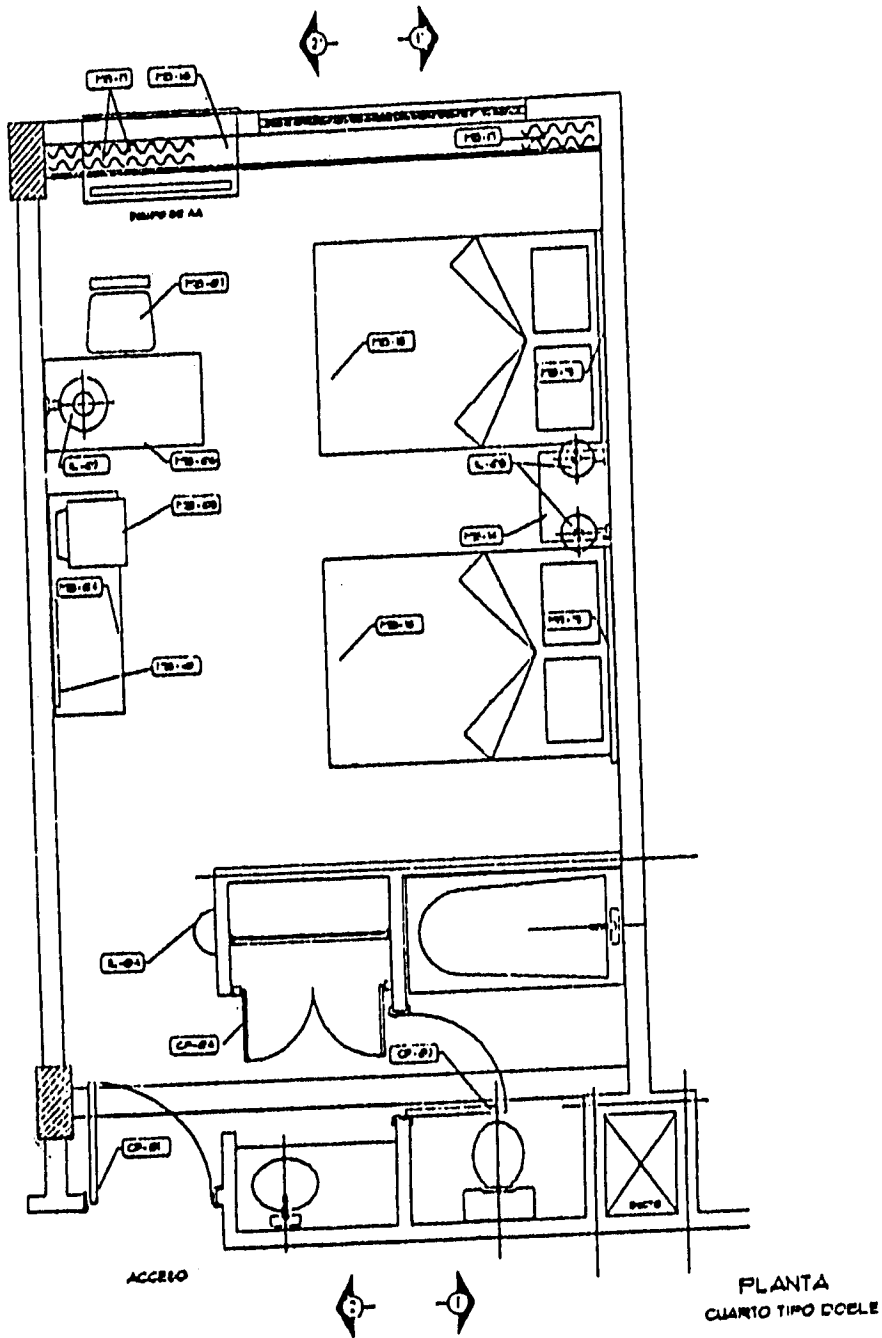
- *Lavabo.
- *WC.
- *Tina.

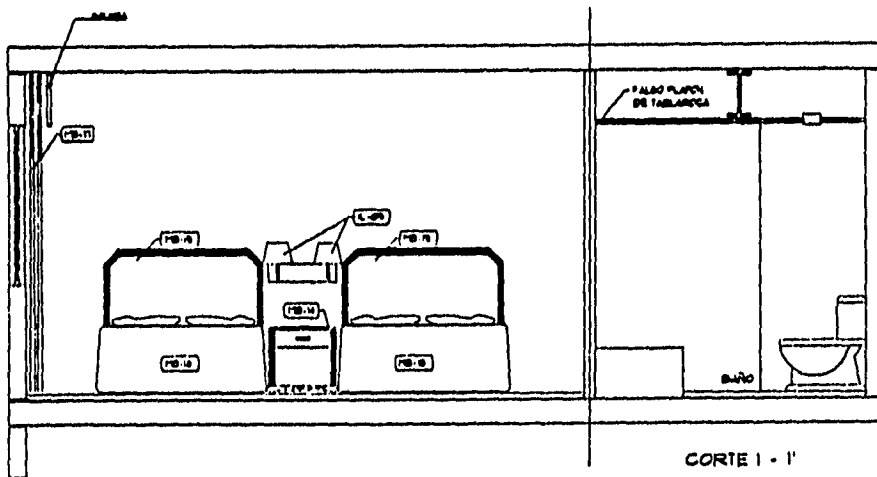
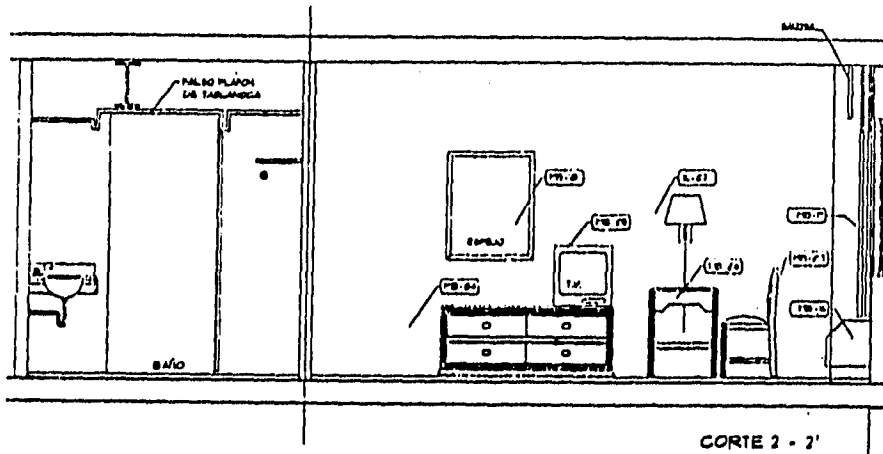
CUARTO TIPO		
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	EQUIPO DE OPERACION	EQUIPO FIJO
* RECAMARA ESTAR	* RECAMARA ESTAR	* RECAMARA ESTAR
Cama	Protectores para colchón	Aire acondicionado central con control individual de mando
Cabecera	Sábanas	Teléfono en habitaciones
Box Spring (con patas)	Almohadas	Con línea exterior automática o manual
Buró	Fundas	Con indicador de recados
Silla	Colchas	Sistema integral contra incendio (opcional)
Tocador integrado o cómoda	Jarra y basos para agua	
Mesa o escritorio	Agua embotellada o purificada	
Cuadros decorativos	Directorio Telefónico	
Cortinas	Servicios para minusválidos	
Cortineros	Interruptores:	
Alfombra	De escalera en acceso y cabecera	
T.V. Color	De equipo audiovisual en cabecera	
Frecuencia Modulada	Timbre en puerta	
Espejo Cuerpo entero	Cenicero	
	Papelera	
*BAÑO	*BAÑO	*BAÑO
Tina	Toallas: 2 grandes	Extraccion mecánica o natural.
Lavabo con tocador	2 medianas	
Espejo a todo lo ancho del lavabo	2 faciales	
Portapañuelos	Tapete de felpa	
Portarrollo con repuesto	Cortina o puertas con aluminio	
Barra de seguridad	Indicador de voltaje	
	Agua purificada o embotellada	
	Tapete antirresbalante o integrado al piso	

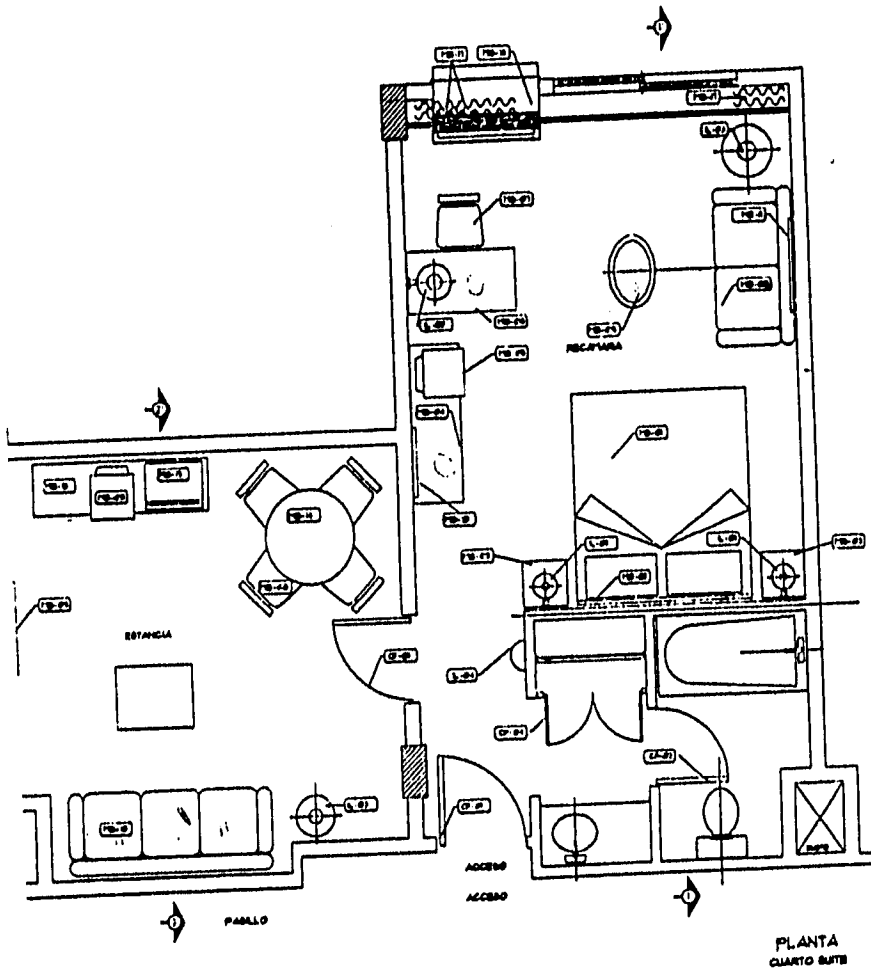
NOTA: EL CARACTER DEL LISTADO ES ENUNCIATIVO NO LIMITATIVO.

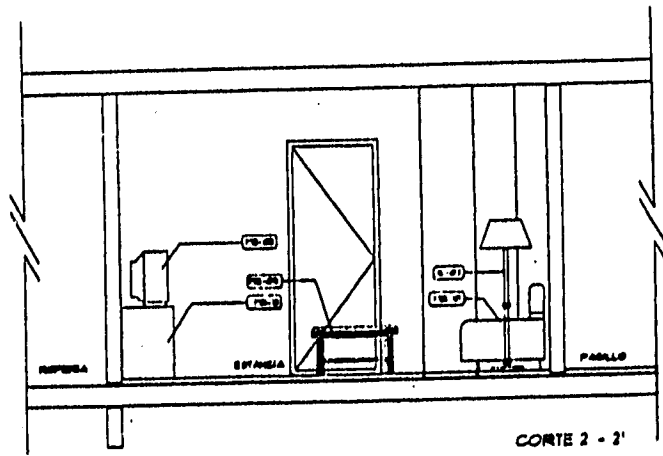
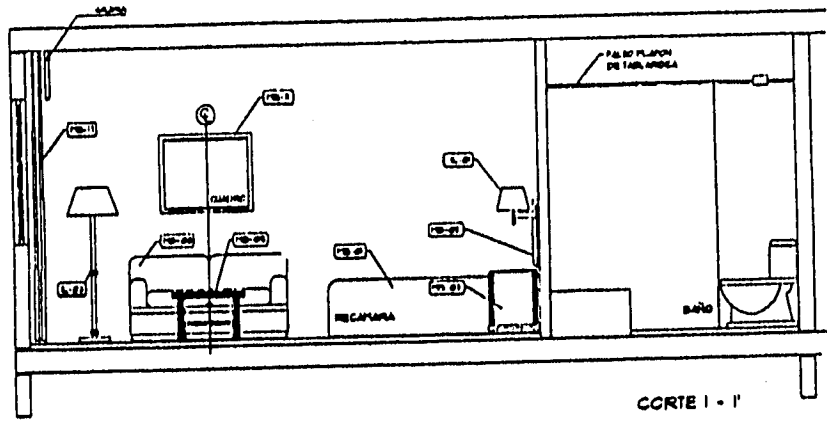












En lo que se refiere a mobiliario, accesorios y equipo se va a gastar 2,772,000 dólares, donde se incluye también la cocina, elevadores, tv y sonido, y computadoras.

3.4.5 SERVICIOS.

Los servicios de un hotel consisten en instalaciones y ameneidades, y éstos se pueden dividir en actividades recreativas y facilidades para negocios.

Entre las actividades recreativas se pueden nombrar: alberca, buceo, caballos, cancha de tenis, campo de Golf cercano, deportes acuáticos, bar discoteca, kids verano, gimnasio, pesca, SPA, pista para corredores, etc.

Ente las Facilidades de negocios tenemos: club privado, servicio secretarial, fax/computadora, multilíneas telefónicas, equipo audiovisual, salones para juntas y convenciones, entrega del periódico con el desayuno, reservaciones de boletos de líneas aéreas, servicio a cuarto las 24 horas, despertador automático, etc.

El club privado se enfoca a ofrecer servicios aún más exclusivos a los viajeros, en sus instalaciones los viajeros disfrutan de:

*Privacía: Constituye una sección del hotel de acceso restringido y confidencial, con recepción y registro especiales.

*Ambiente Exclusivo: Con desayunos continentales de cortesía en la habitación o en el lounge del club, así como servicio de bar, canapés, frutas, televisión, revistas, periódico y juegos de mesa.

*Atención y Eficiencia: Con áreas exclusivas de recepción, servicios ejecutivos y caja con personal dispuesto a atender las necesidades del huésped.

Para un hotel en la ciudad se eliminan varias de estas actividades, y se dejan las que son compatibles a la finalidad del hotel, para este hotel se piensan los siguientes:

*Alberca

*Gimnasio

*Servicio secretarial

*Multilíneas telefónicas

*Fax/computadora

*Equipo audiovisual

*Salones para juntas y convenciones.

*Reservaciones de boletos de líneas aéreas.

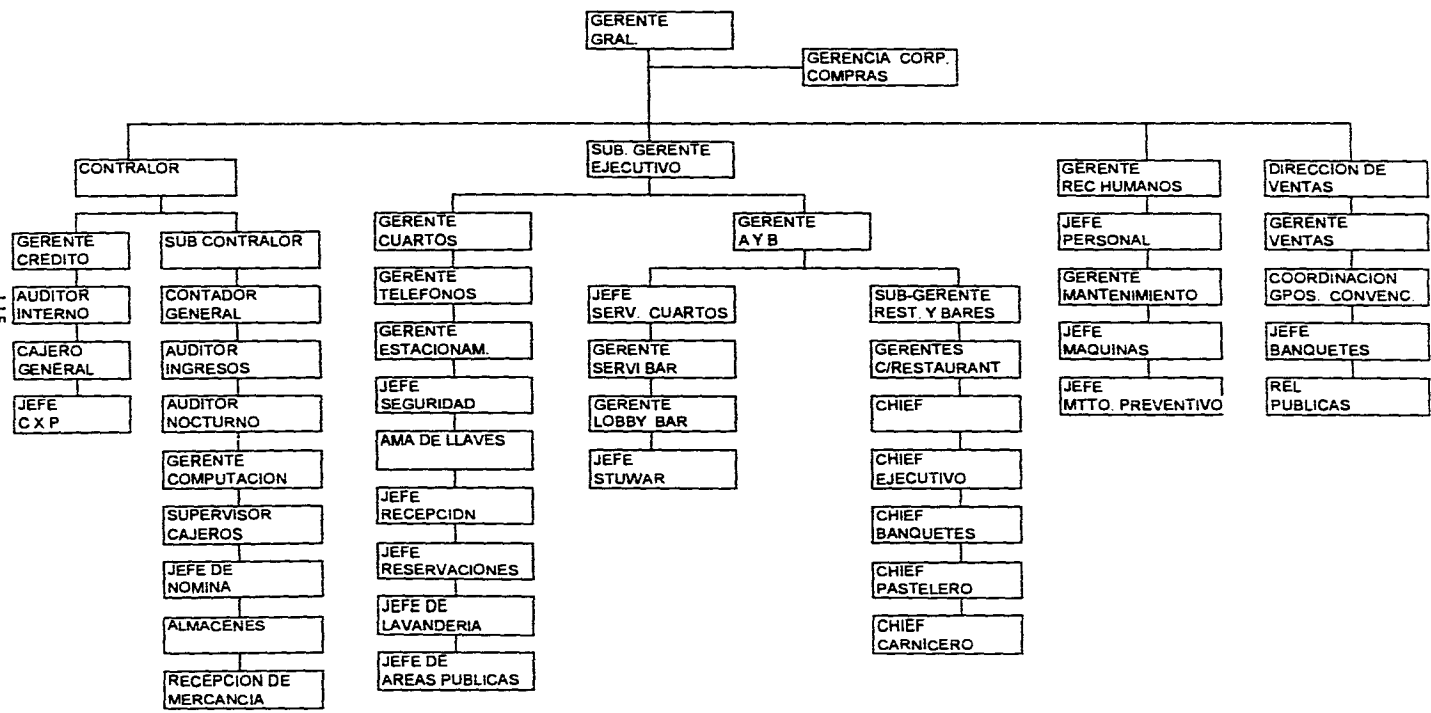
*Servicio a cuarto las 24 horas

*Despertador automático.

3.5 ORGANIGRAMA.

En el periodo de operación se trabajará con el siguiente organigrama que es una estructura estandarizada para todos los hoteles con las características similares a las de el proyecto.

115



CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO.

El valor de la inversión requerida, Junto con el precio de venta y su localización, serán un factor primordial para el éxito económico del proyecto.

De acuerdo a lo anterior, en este capítulo se analizarán, en forma general, las inversiones requeridas para la construcción de 200 cuartos, categoría I, en Monterrey, Nuevo León, para pasar posteriormente al estudio de los renglones que componen los estados financieros proforma, indicando los orígenes de cada uno, así como la relación que guardan entre ellos.

4.1 COSTO DEL PROYECTO.

Para los efectos que se persiguen en este estudio, y en general cualquier estudio de factibilidad, el presupuesto no necesita ser muy detallado. Lo esencial es obtener cálculos razonables de la inversión para poder estimar el costo de realización.

El costo del proyecto se distribuye de la siguiente forma:

Costo del Desarrollo

Licencias

Terreno

Construcción

Mobiliario, accesorios y equipo

Capital de trabajo

Gastos de pre-apertura

Gastos financieros

Contingencias

4.1.1 COSTO DEL DESARROLLO.

En el costo de desarrollo se hacen y analizan los estudios de mercado y técnico, aparte de los estudios de factibilidad, proyectos y estudios de ingeniería para el desarrollo del proyecto, también se incluye el proyecto arquitectónico, y todos los preparativos preliminares para iniciarlo, el costo total es de 360,000 dólares.

4.1.2 LICENCIAS Y PROYECTOS.

En este rubro se cuentan otros gastos, tales como pagos a:

- Supervisión y coordinación de la obra.
- Honorarios a compañías operadoras
- Licencias de construcción.
- Operación de la obra

Un hotel con el diseño especificado y el lugar de la obra, requerirá de 288 mil dólares..

4.1.3 TERRENO.

En forma general, se considera que el costo de terreno oscila entre un 4 y 12% del monto total de la inversión, dependiendo del lugar en donde se piense construir el hotel, como se vió en el estudio técnico, el terreno que se utilizará para el proyecto, es un lote de 5,300 metros cuadrados y que tiene un valor de 1,440,000 dólares, el precio de venta por metro cuadrado no es muy alto, comparado con ciudades altamente desarrolladas como la ciudad de México.

Un hotel con las características propuestas, necesitará aproximadamente 44,000.00 m² de construcción, aparte de las áreas verdes que son indispensables.

Es imprescindible que el terreno de un hotel con estas características tenga un fácil acceso a la principal vialidad de la zona, y el lote mencionado cumple con estos requisitos.

4.1.4 COSTO DE CONSTRUCCIÓN.

Este es uno de los renglones mas significativos ya que su importancia radica no solamente en el aspecto del costo sino que además, este es un factor clave para la operación del hotel, ya que hasta la terminación total del edificio, no se podrá tener ingreso alguno.

La inflación juega un papel predominante en los costos de construcción, ya que además de desequilibrar la estructura financiera, el alto costo del inmueble puede afectar la rentabilidad del negocio, es por esto aconsejable tratar de asimilar el efecto inflacionario lo más posible dentro de los cálculos de proyección, para la realización de este estudio se tomaron las cifras en miles de dólares para evitar los efectos inflacionarios que actualmente se ven en el país.

El cálculo del costo de construcción, generalmente se obtiene de multiplicar el total de metros cuadrados construidos, por el precio por metro cuadrado de construcción. Este valor es obtenido ponderando los diferentes tipos de superficie por su costo y multiplicándolo por su factor inflacionario esperado durante el tiempo de construcción.

Es necesario admitir que está fuera del alcance de este estudio llegar a este número, pero de acuerdo a entrevistas realizadas con compañías operadoras de hoteles y constructoras, el 47.8% de la inversión total resulta ser un porcentaje aceptable como base de estimación, lo que es en términos monetarios la suma de 5,736,000 de dólares.

En el estudio mencionado, se tiene que el área de construcción es de 44,000 m².

4.1.5 MOBILIARIO, ACCESORIOS Y EQUIPO.

Mejor conocido en el medio hotelero como F.F & E. (Furniture, Fixture and Equipment), abarca conceptos tales como camas, sillas, manteles, equipos de cocina, lavabos, etc.

Este costo se estima normalmente como un porcentaje del costo de la construcción.

Para un hotel de esta categoría se calcula que sería aproximadamente del 23.1%.

Para el hotel en estudio, 2,772,000 de dólares será el costo estimado en mobiliario, equipo y decoración.

4.1.6 CAPITAL DE TRABAJO.

Al iniciar la operación, es necesario preservar recursos económicos para cubrir fondo de caja, depósitos bancarios, anticipos en alimentos y bebidas etc.

Una fórmula empleada para calcular esta cifra, es la de asignar un monto por cuarto, de acuerdo a la experiencia hotelera de los entrevistados, 1,320 dólares por cuarto sería una suma aceptable, por lo que serán necesarios 264 mil dólares, lo que implica un 2.2% de la inversión.

4.1.7 GASTOS DE PRE-APERTURA.

Antes de inaugurar un hotel, es necesario cubrir una serie de gastos para una mejor operación. Entre los cuales tenemos:

- Gastos de publicidad y promoción
- Salarios
- Gastos incurridos en la preparación y capacitación del personal contratado.

Se estima que para un hotel con las necesidades requeridas en Monterrey, 324 mil dólares cubrirían este renglón.

4.1.8 GASTOS FINANCIEROS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN.

Como se verá más adelante, los bancos por concepto del préstamo cobran intereses, esta etapa está íntimamente relacionada con el avance de la obra, ya que ésta marcará las exigencias de efectivo durante el tiempo de construcción. el cuadro 3.2 indica el flujo de efectivo requerido, así como la fuente de financiamiento y los intereses

incurridos durante la construcción, que para este caso serán de 1,118 mil nuevos pesos, o un 3% de la inversión total.

De acuerdo con lo anterior la estructura de la inversión queda de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN:		
CONCEPTO	% DE INVERSIÓN	% DE AMORT.
Terreno	12.0	
Costo desarrollo	3.0	10.0
Licencia proyecto	2.4	5.0
Construcción	47.8	5.0
Mov. acceso, y equi.	23.1	10.0
Gastos de apertura	2.7	10.0
Capital de trabajo	2.2	
Contingencias	3.8	10.0
Gastos financieros	3.0	10.0
Total	100.0	

4.1.9 COSTO POR HABITACIÓN.

Un concepto muy usado en la hotelería es el de "costo por habitación", el cual se obtiene mediante la división del costo total del proyecto entre el número total de cuartos (cuadro 3.3).

Este número tiene una importancia doble ya que :

- Es una forma simple de comparar el costo del hotel, sin importar el número de cuartos
- Existe una relación entre el costo por cuarto y el precio de venta del cuarto por noche.

Por lo que se refiere a el primer punto, se afirma que 225 mil dólares, para un hotel categoría I por iniciar operaciones en 1997, es razonable.

Mientras que el segundo punto asegura que es adecuado, siendo comentado en el tema referente a los ingresos por habitación, con mayor detalle.

4.1.10 DURACIÓN DE LA OBRA.

Como se pudo apreciar en el cuadro 3.2, en lo que se refiere a los gastos financieros durante la construcción, el tiempo esperado de esta obra será de un año por lo que si se comienza en el mes de julio de 1996, el hotel estaría en posibilidades de empezar sus operaciones en julio de 1997.

4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Hasta el momento, se ha mencionado únicamente lo referente a el costo del proyecto, haciendo caso omiso a la obtención de fondos para hacer posible la construcción.

Una de las partes más críticas de la realización de un proyecto es, sin duda, el financiamiento normalmente esta fuente esta dada por dos fuentes distintas, ellas son :

- Los socios (capital), personas que aportan capital con la esperanza de realizar una utilidad.
- Los bancos (pasivos), que prestan dinero cobrando intereses establecidos

Tradicionalmente se considera un apalancamiento de 65% pasivos a 35% capital como el óptimo en la hotelería, pero para efectos de este estudio será de un 50% pasivos y 50% capital, es pues necesario, encontrar financiamiento de 6 millones de dólares en los bancos y 6 millones de dólares a través de capital de riesgo aportado por los socios.

El gobierno federal creó FONATUR (Fondo Nacional del Fomento a el Turismo) con el fin de promover el desarrollo turístico de México. Actualmente FONATUR es el mejor medio de financiamiento para negocios hoteleros, ya que pueden hacer uso de los cajones dispuestos por la banca central en los bancos comerciales, con tasas de interés muy por debajo de la de cualquier organismo, vale la pena señalar que en este momento, FONATUR presta al CPP(costo promedio porcentual) y si el préstamo es en dólares será LIBOR de tres mese más 5 puntos la tasa de interés.

Sin embargo, existe un límite de préstamo en FONATUR, en el presente es de 25 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio vigente, por lo que es necesario recurrir a este organismo por la cantidad de 6 millones de dólares que es el 50% del costo total y el otro 50% serán aportados por los socios.

De esta forma, la estructura financiera quedará de la forma en que se muestra en la tabla 5.4 la cual también muestra un resumen de las condiciones de los créditos.

TABLA 5.4					
FUENTE	MONTO	PLAZO AÑOS	AÑOS DE GRACIA	TASA %	FORMA DE PAGO
FONATUR	19,800	9	3	5	MENSUAL
FUENTE: FONATUR.					

4.3 DETERMINACIÓN DEL RESULTADO NETO DE OPERACIÓN.

Una vez elaborados los análisis de mercado que llevaron a la inversión en el inmueble, es necesario entrar a la parte operativa del negocio, esto es, entender cuáles son las fuentes de ingreso y egreso.

En 1926, en los Estados Unidos, fue creado "El sistema uniforme de contabilidad hotelera", este sistema, que además de estar de acuerdo con las normas tradicionales de contabilidad en México, es una excelente forma de concebir un sistema de clasificación, organización y prestación de datos que permiten unificar la estructura de los ingresos, gastos, activos y pasivos.

Los principios tienen como base una división del hotel en dos grupos de departamentos:

i) Los departamentos operacionales, que son todos aquéllos que constituyen los centros generadores de ingresos:

- Departamento de habitaciones
- Departamento de alimento y bebidas
- Otros Ingresos.

Los costos relacionados con cada departamento son por lo general, descontados a cada generador de ingreso, llamados costos operacionales directos, para que de esta forma sea factible la obtención de márgenes brutos por departamento. Existen por otro lado, los llamados costos operacionales indirectos, que se deducen en forma general.

ii) Los departamentos funcionales están constituidos por centros de costos no imputables a un departamento operacional y se les conoce como gastos fijos. A continuación se analizará cada concepto en forma individual.

4.3.1 DETERMINACIÓN DEL INGRESO.

El ingreso se estima en base a los resultados generados a través de los análisis de mercado y del comportamiento de los clientes en establecimientos semejantes.

Como fue mencionado con anterioridad, la división por departamento facilitará la evaluación de los ingresos.

4.3.1.1 INGRESO POR ALOJAMIENTO.

Tradicionalmente es el departamento más significativo en ventas, ya que esta área conforma en términos generales, la fuente principal de ingresos de un hotel, dada por la renta de habitaciones, la estimación de dichos ingresos, está fundamentada en dos bases esenciales:

- Precio promedio de venta de habitación, tomando en cuenta las diferentes variables como individual y doble, estación del año, estructura de la clientela, etc.
- Tasa de ocupación, esto es , el porcentaje que se espera sea ocupado por el público en un año.

Una regla aceptada como correcta y práctica en materia de proyección del precio promedio por cuarto, es la de tomar 1.3 veces el costo por cuarto y dividirlo entre mil; posteriormente es conveniente comparar este resultado con los de la competencia directa es decir con los de la misma categoría, para saber si esta cotización está dentro del mercado, ya que una mala política de precios haría casi imposible terminar con los ingresos estimados, por afectar directamente a la ocupación.

Para este estudio, se estimó que el costo de construcción por cuarto será de 255 mil dólares por lo que se podría vender a 78 dólares por noche promedio. Comparando, en términos reales, los 80 que se cobraron en 1995 en los hoteles de la competencia directa, se encontrará adecuado.

Por lo que se refiere a la ocupación de un hotel, los tres primeros años suelen ser más bajos que el promedio, la razón es sin duda la de promoción y la calidad de servicio, que suelen ser menos eficientes.

De acuerdo a las tendencias mostradas en las tasas de ocupación, se estima que se podrá alcanzar una tasa promedio del 70%, en el primer año, esta tasa será 12 puntos por debajo, 9% para el segundo y 5% para el tercero. De esta forma, se tiene: 56, 61 y 64 % de ocupación para los tres primeros años de operación, respectivamente.

Se encuentra que los ingresos por habitación serán de 3,189,000 de dólares para 1997 esto es 200 cuartos por 365 noches por 78 por cuarto por 56 % de ocupación.

Ing. habitación (Ctos. disponibles al año * 365 días * % de ocupación).

En cuartos disponibles al año se refiere al acumulado que se tiene al finalizar el año, esto es que si el inmueble cuenta con 200 cuartos al año se tendrán 73,000 cuartos disponibles (200/365).

4.3.1.2 INGRESOS POR ALIMENTOS Y BEBIDAS.

La determinación del ingreso por la venta de alimentos y bebidas, es el segundo en importancia en la generación de ingresos de un hotel, está directamente relacionada con el número de restaurantes y bares con los que cuente el inmueble, así como las opciones que tengan los clientes para salir a comer fuera del hotel.

Como se recordará, el número de locales para venta de alimentos y bebidas se encontró a partir del número de cuartos, de igual forma, se pueden considerar los ingresos departamentales. Para un hotel con estas características y por la zona con una actividad media fuera del hotel y de acuerdo a el estudio de mercado las ventas de alimentos se pueden considerar de un 22% de los ingresos totales para el primer año y de un 20.2% para los años siguientes.

Las ventas por bebidas se pueden considerar de un 14% para el primer año, 11.8% para el segundo año de operación y manteniéndose en un 12.3% para los años siguientes.

4.3.1.3. OTROS INGRESOS.

En esta renglón, entran todos los diferentes servicios que presta un hotel y que no están mencionados en los puntos anteriores.

Dentro de estos servicios se encuentran:

- Teléfono
- Télex
- Estacionamiento
- Lavandería y tintorería.
- Boutique, etc.

Al igual que los ingresos por alimentos y bebidas, se calculan en función de las ventas por habitación, para el hotel en estudio se considera que el 7 % de los ingresos totales es una buena aproximación para este departamento, de esta forma, tenemos que otros ingresos aportan 392 mil dólares, a las ventas totales del hotel.

4.3.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS.

Como se indicó anteriormente los costos están divididos en tres grandes grupos y los cuales se mencionan a continuación, es importante aclarar que para una mayor comprensión se estructura acorde al estado de resultados esto es la nómina de empleados se tiene en un rubro especial.

4.3.2.1 COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS.

Como su nombre lo indica son aquellos costos que se encuentran relacionados directamente con los departamentos de ingresos; se expresan como porcentaje de las ventas. En los primeros tres años, la eficiencia de los empleados generalmente no es la óptima, por lo que se consideran mayores en el futuro.

Para una mayor comprensión se estructuran los costos y gastos operacionales en este estudio de acuerdo al estado de resultados y que son:

- Costo de habitación
- Costo de alimentos y bebidas
- Nómina y relativos
- Otros costos

4.3.2.1.1 COSTO DE HABITACIÓN.

Estos costos se estiman de acuerdo a el estudio de mercado previo a las proyecciones los cuales se espera que para el primer año serán de un 10% y para los dos siguientes de un 9%. De esta forma se tiene que para el primer año serán de 319 mil dólares única y exclusivamente de materia prima, es decir amenidades, bolsas de basura, jaladores, detergentes, etc..

4.3.2.1.2 COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

De la misma manera que en los costos de habitaciones, irán disminuyendo con los años, por lo que se estiman que serán de 33 % alimentos, 16 % bebidas, para el primer año, por lo que se tiene que para el primer año serán de 406 mil dólares en alimentos y 125 mil dólares en bebidas en su primer año de operación. Al igual que en los costos (gastos) de habitación sólo se contempla la materia prima como son los abarrotes, perecederos, vinos y licores, la nómina o salario de los empleados se contempla en el rubro de nómina y relativos.

4.3.2.1.3 NOMINA Y RELATIVOS.

Este rubro se estima de acuerdo al "staff" y se calcula en base al estudio de mercado previo, tomando en cuenta sueldos competitivos con la competencia directa y salario mínimo de la plaza, lo que arroja para el primer año de operación un 16.1 % de los ingresos totales.

4.3.2.1.4 OTROS COSTOS.

Estos costos se estiman como el 50% de "Otros Ingresos" , lo que da que para el primer año serán de 630 mil dólares..

4.3.2.2 COSTOS OPERACIONALES INDIRECTOS.

Son aquellos costos no imputables directamente con la operación, por lo que son conocidos como costos indirecto, entre ellos encontramos tres tipos de costos y que son:

- Costos de mantenimiento y energéticos
- Costos de administración y generales
- Costos de publicidad y promociones

La principal diferencia entre estos y los anteriores, radica en que no pueden ser atribuidos directamente a un departamento específico.

De acuerdo a el nivel de ocupación esperado y del tipo de hotel estos costos se consideran en un 34% sobre los ingresos es una suma aceptable para este renglón, por lo que se calculan serán de 1,902,000 dólares para el primer año, 31% para el segundo, 28 % para el tercero y manteniéndose en un 27 % para los años posteriores.

4.3.2.3 GASTOS FIJOS.

Como su nombre lo indica son gastos que se tienen que realizar se tenga o no ingresos y están conformados por los siguientes renglones:

4.3.2.3.1 GASTOS DE REMODELACION.

Con el paso del tiempo el inmueble se deteriora por lo que para mantenerlo en un estado óptimo, es necesario invertir en el una cierta cantidad al año.

Como el deterioro está relacionado directamente con el número de clientes en ocupaciones normales esto es de un 50 a un 100%, se considera que con un 3% de los ingresos totales, será una cantidad razonable para mantener a el hotel en un estado adecuado para poder seguir cobrando la misma tarifa, en términos reales por cuarto. Contablemente, será un gasto incurrido.

4.3.2.3.2 DEPRECIACIÓN FISCAL.

El turismo y en especial la hotelería, han sido estimulados fiscalmente para un mayor desarrollo, por parte de las autoridades gubernamentales. Monterrey se encuentra dentro de las zonas de prioridad, por lo que se ha autorizado una depreciación del 30% anual.

De esta forma, se sabe que el edificio estará depreciado en su totalidad en 10 años, con una cantidad anual de 3,600,000 de dólares anuales.

4.3.2.3.3 DEPRECIACIÓN DE EQUIPO.

Fiscalmente está permitido depreciar el inmueble en 10 años, esto es un 10% anual sobre el precio de compra.

Para este caso de estudio, 2,200,000 de dólares anuales, durante los primero 10 años, será la cantidad depreciada.

4.3.2.3.4 AMORTIZACIONES.

Antes del comienzo de la operación de un hotel se han incurrido en ciertos gastos como:

- Gastos de apertura
- Capital de trabajo
- Gastos financieros
- Otros gastos

Los cuales podrán ser amortizados durante los primeros cinco años de operación; como se verá más adelante el cálculo de los mismos, la cantidad a amortizar será como se indicó en la tabla 3.1.

4.3.2.3.5 SEGUROS.

Las coberturas contra catástrofes es indispensable, entre las cuales hay:

- Terremoto
- Huracanes
- Incendios
- Explosiones
- Responsabilidad civil
- Utilidades
- Rotura de cristales

En un hotel con estas características un 3.85 sobre la inversión total es un porcentaje adecuado.

4.3.2.3.6 IMPUESTO PREDIAL.

Es necesario cubrir este renglón, para este proyecto se deben pagar 5,000 pesos anuales de impuesto predial, el primer pago lo absorbe la cuenta de proyectos y licencias.

4.3.2.3.7 INTERESES DE LA DEUDA.

Es indispensable cumplir con el compromiso adquirido con el banco, por lo que se tendrán que pagar los intereses de la deuda, así como los del préstamo. El siguiente cuadro muestra la amortización e intereses generados durante la vida del crédito.

4.3.3 OTROS RENGLONES.

Esta es la parte complementaria del estado de resultados, los cuales son:

4.3.3.1 IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Se considera un 30% de utilidad para aquellos años en los que se tengan ingreso. En caso de pérdida se podrán acumular para el siguiente periodo positivo, siempre y cuando no exceda de cinco años.

4.3.3.2 PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.

Esta será del 8% sobre las utilidades. En el caso de que no se tenga utilidad alguna no se pagará.

4.3.3.3 CUENTAS POR COBRAR.

Se estiman en un mes de ventas al año, esto es 1/12 de los ingresos totales.

4.3.3.4 INVENTARIOS.

Estos se calculan como 35 días al año, del 94% de los costos directos. Esta estimación se basa en que no todos los costos incluyen el uso de los inventarios. Tomando esto en cuenta, son 112 mil dólares para el primer año.

4.3.3.5 PROVEEDORES.

Se calcula de la misma manera que los inventarios: 35 días al año del 94% de los costos directos; siendo así de 112 mil dólares para el primer año.

4.3.3.6 ACREEDORES DIVERSOS.

Estos se consideran como un 5% de las ventas del año. Para el primer año, son 280 mil dólares en este renglón.

4.3.4 ESTADOS FINANCIEROS.

La información financiera que se requiere para la presentación de una valuación de cualquier proyecto de factibilidad económica se centra en tres reportes primordiales que son:

a).- Estado de situación financiera o balance general: Cuyo fin es presentar una relación de recursos (activos) del proyecto, así como de las fuentes de financiamiento (pasivo y capital) de dichos recursos.

b).- Estado de resultados: El cual resume los resultados de la operación del proyecto durante un periodo. La diferencia entre los ingresos y los gastos se determinan en este estado financiero, en otras palabras este estado muestra la rentabilidad del proyecto.

c).- Estado del flujo de efectivo: Conocido también como estado de cambios en la situación financiera, cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio, es decir, presentar una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo. Esto constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes.

En las siguientes tablas se muestra la estadística del origen y aplicación de recursos en el estado.

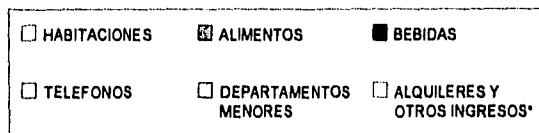
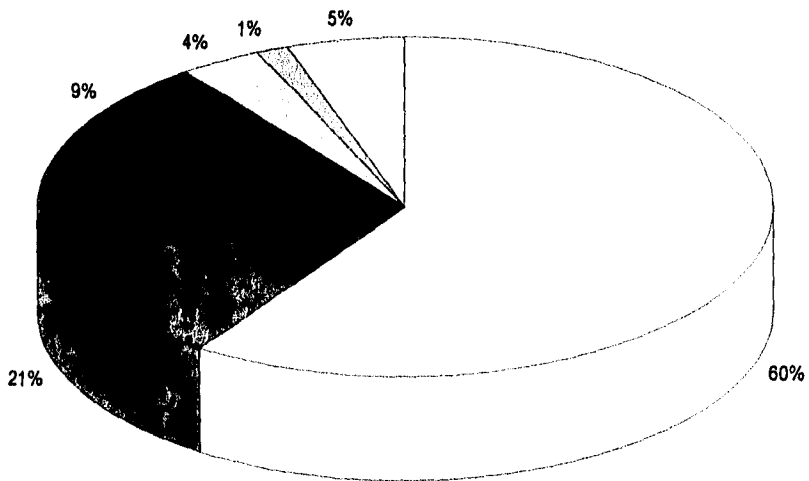
MONTERREY
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

8.C.1

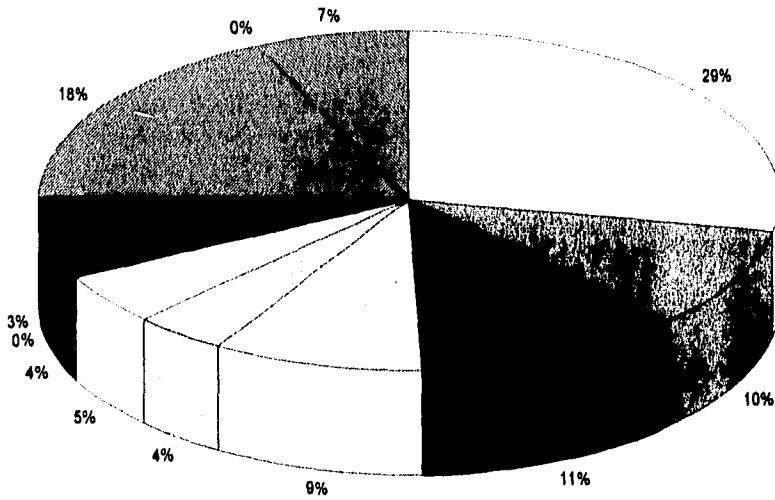
	1991		1992		1993		1994		1995	
ORIGEN DE LOS RECURSOS										
HABITACIONES	167,431	59.02%	184,737	60.22%	221,468	60.37%	236.79	62.39%	169.96	59.54%
ALIMENTOS	53,500	18.86%	59,869	19.52%	70,764	19.29%	67.32	17.74%	60.35	21.14%
BEBIDAS	32,087	11.31%	30,622	9.98%	37,815	10.32%	41.43	10.92%	26.16	9.16%
TELEFONOS	9,893	3.49%	14,845	4.84%	19,821	5.40%	18.11	4.77%	10.53	3.69%
DEPARTAMENTOS MENORES	5,425	1.91%	4,224	1.38%	3,200	0.87%	3.54	0.93%	3.61	1.26%
ALQUILERES Y OTROS INGRESOS*	15,346	5.41%	12,455	4.06%	13,764	3.75%	12.35	3.25%	14.83	5.20%
TOTAL	283,682	100.00%	306,752	100.00%	366,832	100.00%	380	100.00%	285	100.00%
APLICACION DE RECURSOS										
NOMINA Y GASTOS RELACIONADOS	49,545	17.47%	64,559	21.05%	77,955	21.25%	77.66	20.46%	79.17	28.23%
COSTO DE VENTAS	30,477	10.74%	32,548	10.61%	44,780	12.21%	39.02	10.28%	28.21	10.06%
GASTOS DEPARTAMENTALES	33,083	11.66%	37,901	12.36%	54,341	14.81%	47.34	12.47%	32.04	11.42%
ADMINISTRATIVOS GENERALES	28,696	10.12%	27,675	9.02%	27,904	7.61%	28.05	7.39%	25.48	9.09%
MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	12,663	4.46%	18,802	6.13%	18,676	5.09%	19.42	5.12%	11.42	4.07%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	25,317	8.92%	20,265	6.61%	26,896	7.33%	19.45	5.12%	14.03	5.00%
ENERGIA	10,103	3.56%	12,053	3.93%	15,088	4.11%	14.85	3.91%	11.37	4.05%
INTERESES	3,885	1.37%	3,198	1.04%	2,852	0.78%	5.2	1.37%	1.15	0.41%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1,582	0.56%	1,072	0.35%	1,706	0.47%	4.17	1.10%	9	3.21%
RENTAS, IMPUESTOS, SEGUROS Y OTROS	65,268	23.01%	71,334	23.25%	66,442	18.11%	95.53	25.17%	50	17.83%
HONORARIOS A LA OPERADORA			9,570	3.12%	16,796	4.58%	10.14	2.67%		0.00%
UTILIDADES ANTES DE ISR Y PTU	23,061	8.13%	7,775	2.53%	13,398	3.65%	18.73	4.93%	18.57	6.62%
TOTAL	283,680	100.00%	306,752	100.00%	366,834	100.00%	380	100.00%	280.44	100.00%

*INCLUYE OTROS INGRESOS DE A Y B

ESTADO DE ORIGEN DE RECURSOS MONTERREY .



APLICACIÓN DE RECURSOS.



<input type="checkbox"/> NOMINA Y GASTOS RELACIONADOS	<input type="checkbox"/> COSTO DE VENTAS	<input type="checkbox"/> GASTOS DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVOS GENERALES
<input type="checkbox"/> MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	<input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO Y REPARACION	<input type="checkbox"/> ENERGIA	<input type="checkbox"/> INTERESES
<input type="checkbox"/> DEPRECIACION Y AMORTIZACION	<input type="checkbox"/> RENTAS, IMPUESTOS, SEGUROS Y DTROS	<input type="checkbox"/> HONORARIOS A LA OPERADORA	<input type="checkbox"/> UTILIDADES ANTES DE ISR Y PTU

RENTABILIDAD OPERACIONAL POR DEPARTAMENTO																
GASTOS DEPART																
EN TERMIENOS DE GASTOS DEPARTAMENTALES																
DEPARTAMENTO	1991			1992			1993			1994			1995			
	INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	
HABITACIONES	167,431	140,537	83.94%	184,737	150,260	81.34%	221,466	168,505	76.09%	238,79	190,04	80.30%	164,96	131,29	79.60%	
ALIMENTOS	53,500	10,178	19.02%	56,869	11,008	19.36%	70,764	15,123	21.37%	67.32	11.58	17.20%	60.35	24.35	40.40%	
BEBIDAS	32,087	18,973	59.16%	30,622	14,177	46.30%	37,815	18,031	47.68%	41.43	24.27	58.60%	26.16	17.61	67.30%	
TELEFONOS	9,893	3,266	33.01%	14,845	6,145	41.39%	19,821	7,882	39.77%	18.11	7.62	42.10%	10.53	4.52	43.00%	
DEPARTAMENTOS MENORES	5,425	2,666	49.20%	4,224	2,364	56.44%	3,200	-3,277	-102.41%	3.54	0.31	8.90%	3.61	3.06	85.70%	
*ALQUILERES Y OTROS INGRESOS	15,346	15,346	100.00%	12,455	12,455	100.00%	13,764	13,764	100.00%	12.35	12.35	100.00%	14.82	1.50	10.10%	
RENTABILIDAD OBTENIDA A PARTIR DE LA UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU PORCENTAJES RELACIONADOS CON EL TOTAL DE INGRESOS INCLUYE OTROS INGRESOS DE A Y B																

171

PARAMETROS PROMEDIO POR DESTINO							
MONTENREY							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
INGRESOS	\$165,721	\$194,302	\$283,682	\$306,753	\$368,833	379,55	280,44
TARIFA	\$133,000	\$148,357	\$206,674	\$253,502	\$288,837	299.7	230.16
Ocupacion	72.7%	75.7%	81.0%	72.9%	76.4%	79.0%	71.7%
UTILIDAD	\$11,044	\$31,107	\$23,081	\$7,775	\$13,358	18.73	18.57
RENTABILIDAD	6.7%	16.0%	8.1%	2.5%	3.7%	4.9%	6.6%

ESTADO DE RESULTADOS PROMEDIO
MONTENEGRO

	1991		1992		1993		1994		1995	
HABITACIONES DISPONIBLES AL AÑO	375,677		439,585		378,184		451,140		533,005	
HABITACIONES OCUPADAS AL AÑO	304,344		320,344		288,976		356,448		382,015	
PORCENTAJE DE OCUPACION ANUAL	81.00%		72.90%		76.40%		79.00%		71.67%	
TARIFA DIARIA PROM	206,674		253,502		289,837		299.7		230.16	
INGRESOS										
HABITACIONES	167,431	59.02%	184,737	60.22%	221,468	60.37%	236.79	62.34%	164.96	58.82%
ALIMENTOS	53,500	18.86%	59,869	19.52%	70,764	19.29%	67.32	17.72%	60.35	21.52%
BEBIDAS	32,087	11.31%	30,622	9.98%	37,815	10.31%	41.73	10.99%	26.16	9.33%
OTROS INGRESOS A Y B	6,800	2.40%	6,258	2.04%	7,353	2.00%	6.15	1.62%	5.15	1.84%
TELEFONOS	9,893	3.49%	14,845	4.84%	19,621	5.40%	18.11	4.77%	10.53	3.75%
DEPARTAMENTO MENORES	5,425	1.91%	4,224	1.38%	3,200	0.87%	3.54	0.93%	3.61	1.29%
ALQUILERES Y OTROS INGRESOS	8,546	3.01%	6,197	2.02%	6,411	1.75%	6.2	1.63%	9.68	3.45%
TOTAL	283,682	100.00%	306,752	100.00%	366,832	100.00%	379.84	100.00%	280.44	100.00%
GASTOS DEPARTAMENTALES										
HABITACIONES	26,894	9.48%	34,477	11.24%	52,963	14.44%	46.75	12.32%	33.67	12.01%
ALIMENTOS	43,322	15.27%	48,864	15.93%	55,642	15.17%	55.75	14.69%	57.55	20.52%
BEBIDAS	15,113	5.33%	16,445	5.36%	19,784	5.39%	17.17	4.52%	6.01	2.14%
TELEFONO	6,627	2.34%	8,700	2.84%	11,939	3.25%	10.49	2.76%	0.51	0.18%
OPTOS. MENORES	2,756	0.97%	1,840	0.60%	6,477	1.77%	3.23	0.85%	0.33	0.12%
TOTAL	94,712	33.39%	110,326	35.97%	146,805	40.02%	133.39	35.14%	98.07	34.97%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL										
HABITACIONES	140,537	49.54%	150,260	48.98%	168,505	45.94%	190.04	50.07%	131.29	46.82%
ALIMENTOS	10,178	3.59%	11,006	3.59%	15,123	4.12%	11.58	3.05%	34.12	12.17%
BEBIDAS	16,973	5.98%	14,117	4.60%	18,031	4.92%	24.27	6.39%	0.00%	0.00%
TELEFONOS	3,266	1.15%	6,145	2.00%	7,882	2.15%	7.62	2.01%	4.52	1.61%
OPTOS. MENORES	2,669	0.94%	2,384	0.78%	-3,277	-0.89%	0.31	0.08%	3.09	1.10%
ALQUILERES Y OTROS INGRESOS *	15,346	5.41%	12,455	4.06%	13,764	3.75%	12.35	3.25%	9.35	3.33%
TOTAL	188,969	66.61%	196,367	64.01%	220,028	59.96%	246.17	64.86%	182.37	65.03%
GASTOS NO DISTRIBUIDOS										
ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	40,650	14.33%	42,006	13.69%	41,296	11.26%	45.71	12.04%	54.57	19.46%
MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	12,663	4.46%	23,323	7.60%	27,296	7.44%	24.91	6.56%	17.05	6.06%
ENERGIA	10,103	3.56%	12,063	3.93%	15,088	4.11%	14.85	3.91%	11.37	4.05%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	28,886	10.18%	26,065	8.51%	35,155	9.58%	26.92	7.09%	21.17	7.55%
TOTAL	92,302	32.54%	103,477	33.73%	118,835	32.39%	112.39	29.61%	104.16	37.14%
UTILIDADES ANTES DE HONORARIOS A LA OPERADORA										
HONORARIOS A LA OPERADORA	93,757	33.06%	92,950	30.30%	101,193	27.59%	133.77	35.24%	78.21	27.89%
HONORARIOS A LA OPERADORA	6,788	2.39%	9,570	3.12%	16,796	4.58%	10.14	2.67%	5.14	2.90%
UTILIDAD ANTES DE CARGOS FIJOS	87,088	30.70%	83,379	27.18%	84,397	23.01%	123.63	32.57%	70.07	24.59%
CARGOS FIJOS	63,967	22.55%	75,605	24.65%	70,999	19.35%	104.9	27.64%	51.5	18.36%
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	23,061	8.13%	7,775	2.53%	13,398	3.65%	18.73	4.93%	18.57	6.62%

4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

De acuerdo con los resultados, es posible pronosticar cifras, que contribuyan a evaluar el rendimiento del proyecto.

En la primera parte de esta sección, se mencionará la metodología empleada para evaluar los resultados financieros del hotel; posteriormente, se presentarán los estados financieros proforma y se encantaré el rendimiento de la inversión, para terminar con un análisis de sensibilidad, esto es, modificar algunas variables de los estados financieros y se estudiará cómo afectan al rendimiento en las utilidades en los inversionistas.

4.4.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN.

La utilidad neta se considera una guía valiosa para la evaluación de un proyecto; sin embargo, dichos resultados de un concepto contable estático, mientras que el rendimiento es un concepto dinámico en el que el factor tiempo juega un papel importante.

4.4.1.1 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA (CASH-FLOW).

La elaboración de la disponibilidad de dinero, es la principal característica de las decisiones necesarias para el cálculo del rendimiento de la inversión. Debido a esto, el método más apropiado para la evaluación de la disponibilidad de dinero es sin duda el flujo de caja (cash-flow).

El flujo de caja no es más que el resultado de las entradas y salidas reales de dinero, obteniéndose mediante la evaluación de los siguientes renglones:

- Saldo en caja .- Efectivo disponible para su utilización de la empresa.
- Utilidad Neta .- No es otra cosa que la diferencia después de impuestos entre ingresos, gastos y costos incurridos durante un periodo determinado.
- Depreciaciones Fiscales .- Cantidad reducible permitida por el fisco para reponer el desgaste físico del inmueble.
- Amortizaciones .- Gastos incurridos antes de la iniciación de operaciones, descontados durante los primeros años de vida del negocio.
- Aumento en el capital de Trabajo .- Cantidad necesaria para mantener una relación sana entre el activo circulante y pasivo circulante.

El resultado de la diferencia de entradas y salidas, se le conoce como superávit; este renglón dictaminará, en primer lugar, el saldo en caja para el año que le sigue y en segundo término, si el saldo es positivo, se procederá a la repartición de utilidades a los accionistas, en caso contrario será necesario cubrir ese saldo para que el negocio pueda cumplir con sus compromisos a corto plazo.

4.4.1.2 VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS.

Al igual que el flujo de caja son elaborados dentro de la vida del proyecto, el valor residual de los activos debe ser considerado en la evaluación del negocio.

El método más usado en la estimación del valor, es el del valor contable, que se calcula en función de los años de vida que queden al inmueble en el último año proyectado, más la plusvalía del terreno.

4.4.1.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Existen tres métodos tradicionales en la evaluación de un proyecto de inversión teniendo sus ventajas y desventajas el uno sobre el otro, a continuación se mencionarán estos métodos.

- Método del Valor Presente Neto
- Método de la Tasa Interna de Rendimiento
- Método del Valor Anual Equivalente.

Los tres métodos anteriores son equivalentes, es decir, si un proyecto de inversión es analizado debidamente con cada uno de estos métodos la decisión será la misma.

Para el caso particular de este estudio se utilizó el método de la tasa interna de rendimiento (TIR).

4.4.1.3.1 MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

Frecuentemente llamada Tasa Interna de Retorno (TIR), no es más que un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Es definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos.

En términos económicos la TIR representa el porcentaje o tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, es decir la porción de la inversión original que aún permanece sin recuperar en un cierto punto en la línea del tiempo de la vida del proyecto.

4.4.1.3.2 MÉTODO DE VALOR PRESENTE NETO.

Este método considera el valor que el dinero tiene en el tiempo, poniendo interés en el dinero que se obtendrá en el futuro, trasladado al momento presente.

4.4.1.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

Antes de comenzar con la metodología de la evaluación se sabe que es imprescindible dedicar un espacio a los factores que se deben tomar en cuenta en la evaluación de cualquier proyecto, ya que como la inversión se calcula a través de el tiempo, existe una relación entre el valor del dinero y éste.

En efecto, el dinero tiene un valor que será diferente en el futuro, esta diferencia se debe a tres principales factores y que son:

- Tasa de Interés
- Tasa de Riesgo
- Tasa de Inflación

4.4.1.4.1 TASA DE DINERO.

Llamada comúnmente tasa de dinero que no es otra cosa que el interés que pueden pagar otras instituciones si el dinero fuera reinvertido, recibiendo réditos que aumentarán su valor con el tiempo.

4.4.1.4.2 TASA DE RIESGO.

Adicionalmente a la tasa del dinero recibido, existirá un premio en función del riesgo de la inversión. Aquellas inversiones con poco riesgo (dinero en el banco), recibirán una sobre tasa mínima, mientras que aquellas con gran riesgo, la sobre tasa deberá ser mayor, para que de esta forma sea atractiva al inversionista.

Es conveniente señalar que esta tasa fluctúa entre un 0 y 12% dependiendo del tipo de negocio y de la situación que prevalezca dentro de la economía de el país.

4.4.1.4.3 TASA DE INFLACIÓN.

Incrementos significativos en el nivel general de precios tanto de los artículos como de los servicios, han originado la necesidad de modificar los procedimientos tradicionales de evaluación de proyectos de inversión, con el objeto de lograr una mejor asignación del capital.

Un ambiente crónico inflacionario disminuye notablemente el poder de compra de la unidad monetaria, causando grandes divergencias entre flujos de efectivo futuros,

reales y nominales. De esta forma, puesto que hay interés en determinar rendimientos reales, se debe incluir explícitamente el impacto de la inflación al hacer un análisis económico.

No considerar el efecto de la inflación, tiende a producir decisiones cuyos resultados no van de acuerdo a las metas y objetivos fijados por una organización.

Existen dos clases de inflación que pueden ser consideradas, general o inflación abierta y reprimida o inflación diferencial. En el primer caso, todos los precios y costos se incrementan en la misma proporción, para el segundo caso, la tasa de inflación dependerá del sector económico involucrado.

Es necesario mencionar que el efecto de la inflación en el valor real de los flujos de efectivo futuros de un proyecto no deben ser confundidos con los cambios de valor que el dinero tiene a través del tiempo, las dos situaciones anteriores producen el mismo efecto; un peso el próximo año tiene un valor menor que un peso ahora, sin embargo, el cambio del valor del dinero a través del tiempo surge debido a que un peso ahora puede ser invertido a la tasa de interés prevaleciente en el mercado y recuperar ese peso con intereses el próximo año. Por el contrario, el efecto de la inflación surge simplemente porque con un peso no se compra más que en el próximo año debido al alza general de los precios.

4.4.1.4.4 DEFLACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA.

Por lo anterior es aconsejable descartar, en primer término, la inflación de los resultados de los flujos de caja, para que con ellos, en números reales, se encuentre el retorno de la inversión, por calumnia de los métodos anteriormente mencionados.

Es importante señalar que la tasa de dinero se calcula generalmente en un 3% y la tasa de riesgo para un hotel en México, por experiencia de los autores en un 6% será un porcentaje adecuado, por lo que la tasa de descuento será de un 9% esto es la suma de la tasa de dinero más la tasa de riesgo.

4.4.2 VALUACIÓN DEL PROYECTO.

Se comienza primeramente con el análisis de los estados financieros de acuerdo a el siguiente orden:

- Estados Financieros Proforma
- Estado de Resultados Proforma
- Balances Proforma
- Flujo de Caja Proforma.

Esto con el fin de evaluar los estados de acuerdo en un orden lógico para evaluar posteriormente el proyecto por medio del método de la TIR (Tasa Interna de Retorno).

4.4.2.1 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.

El estado de resultados se presenta en el cuadro 5.1.

Monterrey

Cuartos Disponibles **200**

Primer Año de operación **1997**
Moneda **(Miles de Dólares)**

Costo por Habitación **\$60.00**

ESTRUCTURA DE LA INVERSION	% Inv.	% Amort.	\$
Terreno	12.0%		1,440
Costo desarrollo	3.0%	10.0%	360
Proyectos, licencias	2.4%	5.0%	288
Construcción	47.8%	5.0%	5,736
F.F. & E.	23.1%	10.0%	2,772
Gastos de Pre-apertura	2.7%	10.0%	324
Capital de trabajo	2.2%		264
Contingencias	3.8%	10.0%	456
Gastos financieros	3.0%	10.0%	360
Total	100.0%		12,000

Estructura del Financiamiento	%	\$
Préstamo Bancario	0.5	6000
Socios	50.0%	6,000
Otros	0.0%	0
Total	100.0%	12,000

Termino Bancario:	9	Años
Años de gracia	3	Años
Refinanciamiento:	0	Años

Monterrey
Requerimientos de La Inversión
(Miles de Dólares)

	\$
	-
Terreno	1,440
Costo desarrollo	360
Licencias	288
Construcción	5,736
F.F. & E.	2,772
Gastos de Pre-apertura	324
Capital de trabajo	264
Contingencias	456
Subtotal	11,640
Gastos Financieros	360
Total	12,000

Monterrey
Depreciación y Amortización
(Miles de Dólares)

	Depreciación	Amortización	Cambio en la Depreciación		Amortización
			Tarifa		
1997	469	68	1	469	68
1998	469	68	1	469	68
1999	469	68	1	469	68
2000	469	68	1	469	68
2001	469	68	1	469	68
2002	469	68	1	469	68
2003	469	68	1	469	68
2004	469	68	1	469	68
2005	469	68	1	469	68
2006	469	68	1	469	68

Monterrey
PROFORMA
(Miles de Dólares)

152

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Activos											
Caja	0	3,643	7,759	10,025	12,864	16,144	19,631	23,294	27,136	31,159	35,365
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	264	123	136	151	215	320	475	737	1,196	2,027	3,594
Activo Fijo	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052	11,052
Depreciación Acumulada	0	(469)	(937)	(1,406)	(1,874)	(2,343)	(2,812)	(3,280)	(3,749)	(4,217)	(4,686)
Total Activo Fijo	11,052	10,583	10,115	9,646	9,178	8,709	8,240	7,772	7,303	6,835	6,366
Activo Diferido	684	616	547	479	410	342	274	205	137	68	0
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activo	12,000	63,663	63,918	62,327	61,266	60,647	60,200	59,930	59,839	59,928	60,201
Pasivo											
Prestamo Bancario	6,000	6,000	6,000	5,333	4,667	4,000	3,333	2,667	2,000	1,333	667
Acciones Ordinarias	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Utilidades Retenidas	0	-1,137	-882	1,127	3,666	6,647	9,800	13,130	16,639	20,328	24,201
SubTotal	6,000	4,863	5,118	7,127	9,666	12,647	15,800	19,130	22,639	26,328	30,201
Total Pasivo	12,000	10,863	11,118	12,460	14,333	16,647	19,133	21,797	24,639	27,661	30,868

Monterrey
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(en miles de Dólares)

	1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		Total		
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	
Inflación		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	
Cuartos Disponibles	73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		73,000		730,000
Cuartos Ocupados	40,880		44,530		46,720		48,910		51,100		51,100		51,100		51,100		51,100		51,100		51,100		487,640
% de Ocupación		56.0%		61.0%		64.0%		67.0%		70.0%		70.0%		70.0%		70.0%		70.0%		70.0%		70.0%	66.6%
Tarifa Promedio	\$78.0		\$81.0		\$85.0		\$116.0		\$165.0		\$245.0		\$360.0		\$617.0		\$1,046.0		\$1,854.0		\$485.0		\$485.0
Ingresos																							
Habitaciones	3,189	57.0%	3,607	58.5%	3,971	58.0%	5,674	58.0%	6,432	58.0%	12,520	58.0%	19,418	58.0%	31,529	58.0%	53,451	58.0%	94,739	58.0%	236,528	58.0%	236,528
Alimentos	1,231	22.0%	1,245	20.2%	1,363	20.2%	1,976	20.2%	2,936	20.2%	4,360	20.2%	6,763	20.2%	10,981	20.2%	18,616	20.2%	32,995	20.2%	82,486	20.2%	82,486
Bebidas	783	14.0%	728	11.8%	842	12.3%	1,203	12.3%	1,788	12.3%	2,655	12.3%	4,118	12.3%	6,686	12.3%	11,335	12.3%	20,091	12.3%	50,230	12.3%	50,230
Otros A & B	0	0.0%	55	0.9%	103	1.5%	147	1.5%	218	1.5%	324	1.5%	502	1.5%	815	1.5%	1,382	1.5%	2,450	1.5%	5,997	1.5%	5,997
Otros ingresos	392	7.0%	530	8.6%	548	8.0%	783	8.0%	1,163	8.0%	1,727	8.0%	2,678	8.0%	4,345	8.0%	7,372	8.0%	13,068	8.0%	33,659	8.0%	33,659
Total	5,594	100.0%	6,166	100.0%	6,847	100.0%	9,782	100.0%	14,537	100.0%	21,585	100.0%	33,479	100.0%	54,360	100.0%	92,156	100.0%	163,344	100.0%	407,650	100.0%	407,650
Costo de Venta																							
Alimentos	406	33.0%	399	32.0%	429	31.0%	613	31.0%	910	31.0%	1,352	31.0%	2,096	31.0%	3,404	31.0%	5,771	31.0%	10,229	31.0%	25,608	31.0%	25,608
Bebidas	125	16.0%	109	15.0%	126	15.0%	180	15.0%	268	15.0%	398	15.0%	618	15.0%	1,003	15.0%	1,700	15.0%	3,014	15.0%	7,542	15.0%	7,542
Otros	78	20.0%	106	20.0%	110	20.0%	157	20.0%	233	20.0%	345	20.0%	536	20.0%	870	20.0%	1,474	20.0%	2,614	20.0%	6,522	20.0%	6,522
Total	610	10.9%	614	10.0%	665	9.7%	950	9.7%	1,411	9.7%	2,095	9.7%	3,250	9.7%	5,277	9.7%	8,946	9.7%	15,856	9.7%	39,672	9.7%	39,672
Nomina y Relativos																							
Habitaciones	319	10.0%	325	9.0%	357	9.0%	511	9.0%	759	9.0%	1,127	9.0%	1,748	9.0%	2,838	9.0%	4,811	9.0%	8,527	9.0%	21,319	9.0%	21,319
A & B	540	26.8%	523	25.8%	601	25.8%	858	25.8%	1,275	25.8%	1,893	25.8%	2,937	25.8%	4,768	25.8%	8,084	25.8%	14,329	25.8%	35,808	25.8%	35,808
Otros	44	11.2%	59	11.2%	61	11.2%	88	11.2%	130	11.2%	193	11.2%	300	11.2%	487	11.2%	826	11.2%	1,464	11.2%	3,652	11.2%	3,652
Total	902	16.1%	907	14.7%	1,019	14.9%	1,456	14.9%	2,164	14.9%	3,214	14.9%	4,984	14.9%	8,093	14.9%	13,720	14.9%	24,319	14.9%	60,780	14.9%	60,780
Otros																							
Habitaciones	319	10.0%	328	9.1%	318	8.0%	454	8.0%	675	8.0%	1,002	8.0%	1,553	8.0%	2,522	8.0%	4,276	8.0%	7,579	8.0%	19,226	8.0%	19,226
A & B	288	14.3%	270	13.3%	286	12.3%	409	12.3%	608	12.3%	903	12.3%	1,400	12.3%	2,273	12.3%	3,854	12.3%	6,831	12.3%	17,122	12.3%	17,122
Otros	23	5.9%	31	5.9%	32	5.9%	46	5.9%	69	5.9%	102	5.9%	158	5.9%	257	5.9%	435	5.9%	771	5.9%	1,924	5.9%	1,924
Total	630	11.1%	629	10.2%	636	9.3%	909	9.3%	1,351	9.3%	2,006	9.3%	3,112	9.3%	5,052	9.3%	8,565	9.3%	15,161	9.3%	38,072	9.3%	38,072
Utilidad Departamental																							
Habitaciones	2,551	83.0%	2,954	81.9%	3,296	83.0%	4,709	83.0%	6,998	83.0%	10,391	83.0%	16,117	83.0%	26,159	83.0%	44,364	83.0%	78,634	83.0%	196,163	83.0%	196,163
A & B	655	32.5%	728	35.9%	856	38.1%	1,266	38.1%	1,881	38.1%	2,793	38.1%	4,332	38.1%	7,034	38.1%	11,924	38.1%	21,135	38.1%	52,533	37.9%	52,533
Otros	246	62.9%	334	62.9%	345	62.9%	492	62.9%	732	62.9%	1,086	62.9%	1,665	62.9%	2,735	62.9%	4,637	62.9%	8,219	62.9%	20,511	62.9%	20,511
Total	3,452	61.7%	4,015	65.1%	4,527	66.1%	6,467	66.1%	9,611	66.1%	14,270	66.1%	22,134	66.1%	35,938	66.1%	60,925	66.1%	107,988	66.1%	269,327	66.0%	269,327

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(Miles de Dólares)

	1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		Total			
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%		
Gastos Indirectos																								
Aministración y Generales	727	13.0%	740	12.0%	753	11.0%	1,076	11.0%	1,599	11.0%	2,374	11.0%	3,683	11.0%	5,980	11.0%	10,137	11.0%	17,968	11.0%	0	0.0%	0	0.0%
Publicidad y Promocion	448	8.0%	432	7.0%	411	6.0%	489	5.0%	727	5.0%	1,079	5.0%	1,674	5.0%	2,718	5.0%	4,608	5.0%	8,167	5.0%	0	0.0%	0	0.0%
Mtto y Energía	727	13.0%	740	12.0%	753	11.0%	1,076	11.0%	1,599	11.0%	2,374	11.0%	3,683	11.0%	5,980	11.0%	10,137	11.0%	17,968	11.0%	45,037	11.0%	45,037	11.0%
Total	1,902	34.0%	1,911	31.0%	1,917	28.0%	2,641	27.0%	3,925	27.0%	5,828	27.0%	9,039	27.0%	14,677	27.0%	24,882	27.0%	44,103	27.0%	#####	27.2%	#####	27.2%
G.O.P	1,550	27.7%	2,104	34.1%	2,609	38.1%	3,826	39.1%	5,686	39.1%	8,442	39.1%	13,094	39.1%	21,261	39.1%	36,043	39.1%	63,885	39.1%	#####	36.9%	#####	36.9%
Gastos Financieros:																								
Intereses Pagados	300	5.4%	300	4.9%	283	4.1%	250	2.6%	217	1.5%	183	0.8%	150	0.4%	117	0.2%	83	0.1%	50	0.0%	1,933	0.5%	1,933	0.5%
Intereses Ganados	-36	-0.1%	-114	-0.4%	-178	-0.5%	-229	-0.7%	-290	-0.8%	-358	-1.0%	-429	-1.2%	-504	-1.4%	-583	-1.6%	-665	-1.8%	-3,387	-1.0%	-3,387	-1.0%
Impuestos y Seguros	84	1.5%	92	1.5%	103	1.5%	147	1.5%	218	1.5%	324	1.5%	502	1.5%	815	1.5%	1,382	1.5%	2,450	1.5%	6,118	1.5%	6,118	1.5%
Remplazos F.F. & E.	112	2.0%	185	3.0%	240	3.5%	391	4.0%	581	4.0%	863	4.0%	1,339	4.0%	2,174	4.0%	3,686	4.0%	6,534	4.0%	16,106	3.9%	16,106	3.9%
Amortización	68	1.2%	68	1.1%	68	1.0%	68	0.7%	68	0.5%	68	0.3%	68	0.2%	68	0.1%	68	0.1%	68	0.0%	684	0.2%	684	0.2%
Depreciación	469	8.4%	469	7.6%	469	6.8%	469	4.8%	469	3.2%	469	2.2%	469	1.4%	469	0.9%	469	0.5%	469	0.3%	4,686	1.1%	4,686	1.1%
Total	6,570	24.9%	6,919	23.4%	7,104	21.5%	7,131	20.6%	6,983	19.3%	6,735	18.6%	6,484	17.9%	6,229	17.2%	5,970	16.5%	5,708	15.8%	65,831	19.3%	65,831	19.3%
Utilidad antes de Impuestos	-1,137	-4.3%	918	3.1%	2,869	8.7%	3,628	10.5%	4,258	11.8%	4,506	12.5%	4,757	13.2%	5,012	13.9%	5,271	14.6%	5,533	15.3%	35,615	10.5%	35,615	10.5%
Impuestos	0	0.0%	275	0.9%	861	2.6%	1,088	3.1%	1,277	3.5%	1,352	3.7%	1,427	3.9%	1,504	4.2%	1,581	4.4%	1,660	4.6%	11,025	3.2%	11,025	3.2%
Utilidades Retenidas	0	0.0%	388	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3,561	1.0%	3,561	1.0%
Ingresos Netos	-1,137	-4.3%	255	0.9%	2,008	6.1%	2,540	7.3%	2,980	8.2%	3,154	8.7%	3,330	9.2%	3,508	9.7%	3,690	10.2%	3,873	10.7%	21,028	6.2%	21,028	6.2%

Monterrey
FLUJO DE EFECTIVO
(Miles de Dólares)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Fuentes											
Ingresos Netos	-1,137	255	2,008	2,540	2,980	3,154	3,330	3,508	3,690	3,873	24,201
Depreciación y Amort.	537	537	537	537	537	537	537	537	537	537	5,370
Refinanciamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Fuentes	2,797	4,188	5,942	6,473	6,914	7,087	7,263	7,442	7,623	7,806	63,535
Aplicaciones											
Incremento en Caja	3,643	4,116	2,266	2,839	3,280	3,487	3,663	3,842	4,023	4,206	35,365
Incremento en Capital de Trabajo	-141	13	15	65	105	155	262	459	832	1,566	3,330
Pagos al Banco	0	0	667	667	667	667	667	667	667	667	5,333
Impuestos Sobre Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Aplicaciones	2,797	4,188	5,942	6,473	6,914	7,087	7,263	7,442	7,623	7,806	63,535

TASA INTERNA DE RETORNO
(ANTES DE IMPUESTOS)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Inversión	-6,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6,000
Flujo de Efectivo		3,643	4,116	2,266	2,839	3,280	3,487	3,663	3,842	4,023	4,206	35,365
Venta de Acciones		0	0	0	0	0	0	0	0	0	352,306	352,306
Total	-6,000	3,643	4,116	2,266	2,839	3,280	3,487	3,663	3,842	4,023	85,142	83,901

T.I.R. 17.25%

Monterrey
INGRESOS NETOS DE LA VENTA DE LA PROPIEDAD
(MILES DE DOLARES)

	\$
CALCULO DEL IMPUESTO:	-
PRECIO DE VENTA	499,104
MENOS	
AJUSTE FISCAL	12,000
IMPUESTOS GANADOS	487,104
IMPUESTO	146,131
GANANCIA NETA SOBRE LA VENTA	\$352,973
INGRESOS SOBRE LA VENTA	
PRECIO DE LA VENTA	499,104
IMPUESTO SOBRE LA VENTA	146,131
INGRESOS NETOS	\$352,973

MONTERREY
TASA INTERNA DE RETORNO

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inversión	-12,000										
Ingresos Hotel		4,246	5,630	6,888	7,258	7,530	7,530	7,530	7,530	7,530	7,530
Venta de Acciones											352,973
Total	-12,000	4,246	5,630	6,888	7,258	7,530	7,530	7,530	7,530	7,530	92,066
TIR:	12.0%										

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Generalmente hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas estudiadas. No sólo son problemáticos los estimativos de las condiciones económicas futuras, si no que además los efectos económicos futuros de la mayoría de los proyectos sólo son conocidos con un grado de seguridad relativo.

Es importante señalar que la sensibilidad de un proyecto debe hacerse con respecto al parámetro más incierto, es decir, o se determina la sensibilidad de la TIR o el VPN del proyecto a cambios en el precio unitario de la venta , o a cambios en los costos, o a cambios en la vida, o a cambios en el nivel de demanda.

Cambios simultáneos en varios de los parámetros no es posible realizar por la dificultad de visualizar los resultados obtenidos. Además, cuando en una propuesta de inversión la mayoría de sus parámetros son inciertos, la técnica de un análisis de sensibilidad no se recomienda utilizar. Para estos casos un análisis de riesgo, o simulación estocástica sería lo más aconsejable.

Entre las variables que más afectarían el rendimiento de la inversión se encuentran:

- Tasa de ocupación
- Tarifa promedio
- Costos y gastos operacionales.

TASA DE OCUPACIÓN.

Al verse afectada la tasa de ocupación, los ingresos se alterarán. dentro de un escenario realista, se considera que una tasa de 90 % de ocupación, se encontraría en un marco optimista; mientras de un 45 % se considera dentro de un escenario pesimista.

Las deficiencias de ocupación dentro los tres primeros años deberán ser tomadas en cuenta.

TARIFA PROMEDIO.

Un cambio en la tarifa promedio, también alteraría los ingresos. Hay que tomar en cuenta los diferentes segmentos de mercado para poder estimar cambios razonables en esta variable. Un panorama optimista podría llevar a aumentar las tarifas en un 15%, mientras que uno poco halagador, podría castigar el precio con un 10%.

GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES.

Los costos directos e indirectos podrían aumentar o disminuir de acuerdo a lo proyectado, un razonable aumento podría ser en un 10 % a lo previsto, mientras que en el mejor de los casos, se estima que sería de un 5 % menos de lo previsto.

En el siguiente cuadro se muestran los diferente escenarios:

Variable	Optimista	Pesimista	Probable
% de Ocupación	90 %	45%	66.8 %
Tarifa Promedio	Incremento 15 %	Decremento 10 %	281.1
Costos y Gastos Oper.	5 % Menos de lo previsto	10 % Más de lo previsto	34.6 %

El cuadro presenta el resumen de los resultados de la evaluación de los diferentes escenarios .

Variable	Escenario	Variación sobre el Rendimiento
% de Ocupación	Optimista	1.8
	pesimista	(2.9)
Tarifa promedio	Optimista	1.9
	Pesimista	(1.2)
Costos y Gastos	Optimista	1.6
	Pesimista	(3.4)

Analizando dichos resultados, se encuentra ningún escenario pone en peligro la realización del proyecto, el escenario pesimista que más repercutiría en la utilidad del inversionista, sería en el de aumento en los gastos y costos operativos.

Sobre el 12.% del retorno estimado en la TIR, se tiene que en un caso de ocurrencia, el retorno sería de un 3.5 % menos esto es un 8.5 %, lo que aunque debe ser evitado, no afectaría drásticamente los resultados.

CONCLUSIONES.

Después de analizar los componentes que conforman un estudio de evaluación económica de un proyecto, se puede concluir que un hotel en la ciudad de Monterrey, con las características señaladas a lo largo de este estudio sería conveniente para el inversionista.

Dicha aseveración se basa en lo siguiente:

- a) El ramo turístico es de vital importancia para el país, por lo que se espera un crecimiento mayor en los próximos años.

- b) La oferta hotelera crecerá por debajo de la demanda, trayendo como consecuencia un incremento en la tasa de ocupación de los hoteles de todo el país y principalmente aquellos estados que se encuentran en vías de desarrollo industrial y turístico.

- c) El rendimiento de la inversión es de aproximadamente un 10 % anual, en términos reales, cifra que invita a la inversión, sobre todo, si se toma en cuenta el bajo riesgo del negocio.

- d) El análisis de sensibilidad muestra que la fluctuación del rendimiento sobre la inversión es mínima, por lo que los resultados reales deberían estar cerca de los estimados.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- COSS BU, RAUL
ANALISIS Y PROYECTOS DE INVERSION
3a EDICIÓN
ED. LIMUSA
MEXICO. 1987
- 2.- BACA URBINA,G
EVALUACIÓN DE PROYECTOS: ANALISIS Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
2a EDICIÓN
ED. TRILLAS
MÉXICO 1988
- 3.- GHEM A WELSCH
PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
8a EDICIÓN
ED. PRENTICE HALL.
- 4.- CARDENAS TABARES, FABIO
PROYECTOS TURISTICOS, LOCALIZACIÓN E INVERSIÓN
MÉXICO. 1989
- 5.- CEPAL
MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONOMICO
- 6 TARQUIN J ANTHONY AND BLANK T LELAND
INGENIERIA ECONOMICA
4a EDICIÓN
ED. MC. GRAWN HILL
MEXICO 1992
- 7.- HERNANDEZ D EDGAR
PROYECTOS TURISTICOS FORMULACION Y EVALUACION

ED. TRILLAS
MÉXICO 1991
- 8.- WESTON J FRED AND BRIGHAM EUGENE F.
FNANZAS EN ADMINISTRACION
4a EDICIÓN
ED INTERAMERICANA
- 9.- HOWARTH & HOWARTH INTERNATIONAL
EVALUACION DE PROYECTOS TURISTICOS
- 10.- FOLLETOS FONATUR
- 11.- FOLLETOS DE SECTUR.
- 12.- INEGI
NUEVO LEON, ANUARIO ESTADISTICO DEL ESTADO 1994

13. - ALFONZO DE LA HIGERA, MARIA ISABEL
PROMOCION Y SERVICIOS QUE UN HOTEL OFRECE A HOMBRES DE NEGOCIOS
MÉXICO 1994
14. -NUEVO LEON Y MONTERREY, GEOGRAFIA UNIVERSAL.
15. - BURGOS A, ALEJANDRA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UN HOTEL
MÉXICO 1993
16. - GALVAN CALDERA, MANUEL
LA OFERTA TURISTICA DE MONTERREY Y ZONAS ADYACENTES.
MÉXICO 1989