



308902  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

19  
24

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

**PROPUESTA PARA LA APLICACION DE LA METODOLOGIA DE  
EVALUACION DE PROYECTOS EN LA ESTRUCTURACION  
FINANCIERA DE PROYECTOS TURISTICOS INTEGRALES  
CASO PRACTICO: PUERTO CANCUN, QUINTANA ROO.**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
JAVIER PEREZMEJIA ZENDEJAS  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MEXICO, D. F.

JULIO 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A MI PADRE Y A MI MADRE;** QUE ME HAN INCULCADO CON EL AMOR Y GRAN ESFUERZO QUE HE RECONOCIDO SIEMPRE, QUE EL CAMINO DE LA VERDAD VA DE LA MANO CON LA HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, DIGNIDAD Y TRABAJO ARDUO.

**A MIS HERMANAS, ALE Y FER;** QUE ME HAN ENSEÑADO A DIARIO QUE EL AMOR DE LA SANGRE ES LAZO DE UNION Y APOYO.

**A MARCELA;** PORQUE EL SENTIDO DE MI VIDA ESTA DADO EN SU CORAZON.

**A MIS MAESTROS;** POR LOS CONOCIMIENTOS QUE DESINTERESADAMENTE TRANSMITEN A SUS ALUMNOS.

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS, ADRIANA, HUGO, HECTOR, MONI, CARLOTA, PABLO, LETY, LUIS, LUIS GABRIEL, CARLOS, MIGUEL ANGEL, JESUS, ALBERTO, BRENDA Y RAUL;** POR AQUELLOS MOMENTOS QUE UNIERON EN AMISTAD POR SIEMPRE.

**A MIS AMIGOS DE SIEMPRE : OSCAR, RAUL, LUIS Y VICTOR;** POR SU APOYO Y AMISTAD DESDE HACE MUCHOS AÑOS

**A LAS PERSONAS QUE HAN CREIDO EN MI Y ME HAN DADO LA OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR MI PROFESION; SERGIO RODRIGUEZ, JULIO DERBEZ, RUBEN FERNANDEZ, FRANCISCO FAJARDO, VLADIMIR RAMIREZ.**

## INDICE

INTRODUCCION	1
I. EL NEGOCIO DEL TURISMO	
A. EL TURISMO EN EL CONTEXTO MUNDIAL	4
B. EL TURISMO EN MEXICO	8
C. LA INVERSION TURISTICA EN MEXICO	14
II. LA EVALUACION DE PROYECTOS TURISTICOS INTEGRALES	
A. LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	18
B. EL ESTUDIO DE MERCADO	21
C. EL ESTUDIO TECNICO	29
D. EL ESTUDIO ADMINISTRATIVO	37
E. EL ESTUDIO LEGAL	40
F.	
G. EL ESTUDIO FINANCIERO	41
III. EL PROCESO DE EVALUACION FINANCIERA	
A. INVERSIONES DEL PROYECTO	42
B. PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS	44
C. FINANCIAMIENTO Y TASAS DE DESCUENTO	48
D. METODO DEL VPN	52
E. METODO DE LA TIR	53
F. EVALUACION DE PROYECTOS EN EPOCAS INFLACIONARIAS	54
I. CASO PRACTICO: PUERTO CANCÚN	55
II. CONCLUSIONES	78
III. ANEXOS	84
IV. BIBLIOGRAFIA	

## **INTRODUCCION**

A partir de fines de la década de los 60, el turismo se ha considerado como instrumento de desarrollo útil para el país, tanto en el ámbito económico como social. Ha presentado importantes avances a través de los centros turísticos desarrollados ya que han cumplido con el objetivo para lo que fueron creados: fomento de actividades económicas, captación de divisas, generación de empleos y un desarrollo económico y social más equilibrado; sin embargo, existen rezagos en algunas áreas de desarrollo que es necesario evaluar para poder determinar las acciones futuras que se requieren emprender para lograr una consolidación creciente de los centros, en un contexto de gran dinámica económica, política y social.

La experiencia de los centros turísticos ya desarrollados han proporcionado al sector turismo un marco a partir del cual se han definido las políticas actuales. Actualmente, se cuenta con una amplia gama de fases de desarrollo, se tiene por ejemplo a Cancún con un grado de avance satisfactorio que incluso ocupa el primer lugar en cuanto a la capitación de turismo receptivo en el país, siendo un destino mundialmente reconocido. El explosivo crecimiento que registró en los últimos años ha ocasionado, sin embargo, problemas de sobreoferta y un desfase en la dotación de servicios así como problemas de vivienda, que necesariamente afectan el marco global de evaluación. Por otra parte, aunque Ixtapa registró una rápida evolución hasta 1983, su desarrollo ha sido lento e irregular desde entonces, debido a la falta de inversión privada, a fenómenos naturales, a la falta de servicio aéreo y a esfuerzos interrumpidos de promoción. San José del Cabo, conjuntamente con Cabo San Lucas y el Corredor, presentan una fase de desarrollo que permite vislumbrar su consolidación, entendida ésta como el momento en el que el centro turístico autogenera su propio mercado. Loreto, por su parte, es el centro que menor desarrollo ha verificado y por lo tanto, es el que requiere de mayor creatividad para que se logre la masa crítica necesaria. Bahías de Huatulco presenta relevancia en sus aspectos técnicos, socioeconómicos y ecológicos, además de reflejar la experiencia acumulada a lo largo de los años, al incorporar en su diseño una concepción arquitectónica que expresa la adaptación de las edificaciones al entorno natural.

El trabajo que se expone en este documento constituye una propuesta para que el crecimiento y desarrollo de la oferta turística en los distintos polos de la República considere el análisis y la evaluación detallada a fin de contribuir a la optimización de los recursos empleados en beneficio de la economía nacional y regional.

El material que se presenta se organiza en tres capítulos temáticos y un caso práctico.

El primer capítulo, lo constituye un análisis del turismo en México, así como su desarrollo histórico.

Posteriormente, en el capítulo dos se exponen las distintas variables que requieren ser analizadas para el desarrollo de un proyecto turístico desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo y legal.

El tercer capítulo, identifica los factores necesarios para el proceso de evaluación financiera: beneficios, gastos de operación e inversiones.

Finalmente, el caso práctico incluye un modelo utilizado en los procesos de evaluación, así como diversos análisis de simulación que apoyan y fundamentan los procesos de toma de decisiones para un proyecto turístico.

## 1. EL NEGOCIO DEL TURISMO

### DEFINICIÓN

El turismo es un fenómeno social de carácter complejo, que puede ser interpretado de distintas formas, según sea la función que, en un momento dado, tengan las personas relacionadas con él

Muchas veces, la conceptualización del turismo ha generado controversias, como una consecuencia de las múltiples y variadas interpretaciones que se le han dado a este fenómeno.

La definición de turismo desde el punto de vista comercial se expone a continuación:

" El negocio de proveer, comercializar servicios y facilidades para el placer de viajeros y agrega que por tanto el concepto de turismo esta directamente relacionado con los gobiernos, transportistas, alojamientos, restaurantes e industrias y negocios en el mundo "1

### LA IMPORTANCIA DEL TURISMO

Es evidente que el turismo, a través de sus atributos, puede contribuir significativamente al desarrollo nacional al coadyuvar a que se logren metas no sólo en el campo económico sino también en el campo social, cultural e incluso en el político, entre los más importantes están los factores que se mencionan a continuación:

#### Económico

- Mejoramiento en la balanza de pagos,
- Incremento en el Producto Interno Bruto,
- Redistribución de Ingresos,
- Impulso de zonas de menor desarrollo
- Fomento a la inversión productiva.

#### Social

- Generación de empleos Productivos,

- Descanso y Esparcimiento de la población.

#### Cultural

- Protección del patrimonio histórico-cultural,
- Incremento en el nivel educacional de la población.

#### Político

- Integración Nacional,
- Proyección de la imagen del país al Exterior.

---

<sup>1</sup> Evaluación y Formulación de Proyectos Turísticos . pag 23

### 1.1. EL TURISMO EN SU CONTEXTO MUNDIAL

El turismo moderno nace de la aplicación de la política social que condujo a la obtención por parte de los trabajadores del beneficio de gozar de vacaciones anuales pagadas, lo cual equivale a la vez a un reconocimiento fundamental del ser humano al descanso y al ocio, lo anterior ha llegado a ser un factor de equilibrio social.

Asimismo, el turismo se entiende como una actividad esencial de la vida de las naciones, por lo tanto cada vez se ha explotado con mayor intensidad, muestra de ello es que durante los últimos 10 años, las llegadas turísticas internacionales han aumentado mundialmente a un ritmo medio anual de 5.5%, en tanto que los ingresos por turismo internacional (excluido el transporte) lo han hecho a un 12.5%.

Por su parte, el turismo internacional se ha mostrado fuertemente insensible a las fluctuaciones económicas, de hecho, solo se registraron reducciones de la tasa de crecimiento del turismo internacional en 1991 como resultado de la guerra del Golfo Pérsico y en 1993 por causa de la recesión económica de los países industrializados, que son los principales generadores de turismo tanto receptor como emisor.

#### LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS MUNDIALES 1985-1994 (MILLONES DE LLEGADAS, MILLONES DE DÓLARES)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>LLEGADAS</b>	328	339	365	400	429	456	463	503	513	531	567
<b>INGRESOS</b>	116	141	172	199	216	261	268	305	307	336	359

Fuente: Organización Mundial de Turismo 1995

#### 1.1.1. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL TURISMO MUNDIAL

Las principales causas de crecimiento de las corrientes turísticas mundiales han sido:

1. La reducción de la tasa de crecimiento poblacional y el consecuente incremento de edades medias y avanzadas.
2. La reducción del tamaño de las familias.
3. La creciente participación económica de la mujer.
4. La globalización económica, lo cual se ha reflejado no simplemente en la integración de procesos comerciales, sino también en los gustos y preferencias cada vez más comunes.
5. El turismo internacional sigue siendo fundamentalmente intraregional.
6. Intensos avances tecnológicos.

7. El turista actual es un consumidor espontáneo y experimentado, planea sus vacaciones con menos tiempo de anticipación y con mayor frecuencia, aunque cada vez los viajes son de más corta duración
8. El turista actual demanda una mayor calidad en los servicios y productos, así como una mayor diversidad en la oferta.

### **1.1.2.. FACTORES QUE INFLUYEN LA COMPETITIVIDAD DE LOS PAÍSES EN EL SECTOR TURÍSTICO A NIVEL INTERNACIONAL.**

De las características mencionadas se definen una serie de acontecimientos que inciden directamente en la capacidad de desarrollo del turismo en las naciones y que brindan una serie de ventajas comparativas, entre los que de

- |   |  |
|---|--|
| <p><i>a) Demográficos y Sociales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza laboral de las mujeres.</li> <li>• Edad de casamiento de las parejas</li> <li>• Relajación de las restricciones migratorias</li> <li>• Retiros más tempranos</li> </ul> <p><i>b) Económicos y Financieros:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de precios reales</li> <li>• Tipos de cambio</li> <li>• Rapidez de crecimiento económico</li> </ul> <p><i>c) Políticos, legislativos y regulatorios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios políticos en Europa Central y del Este.</li> <li>• Comunidad Europea</li> <li>• Políticas de desarrollo económico</li> <li>• Protección Ambiental</li> </ul> | <p><i>d) Tecnología:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de reservación por computadora.</li> <li>• Bases de datos electrónicas</li> </ul> <p><i>e) Infraestructura en Transporte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos</li> <li>• Carreteras</li> <li>• Red Ferroviaria</li> </ul> <p><i>f) Seguridad en los viajes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Crimen</li> <li>• Terrorismo</li> </ul> <p><i>g) Cuestiones de Mercado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la priorización de viajar en la escala de preferencias.</li> <li>• Crecimiento de los días de asueto</li> <li>• Crecimiento en la respuesta a los diferentes segmentos del mercado</li> </ul> |
|---|--|

### **1.1.3. PROYECCIONES DEL TURISMO. EN MIRAS DEL SIGLO XXI**

Durante 1995 un total de 567 millones de turistas visitaron algún país distinto al suyo, lo cual representa un incremento en términos reales, de aproximadamente un 3.6% anual conforme a lo que se presentaba al inicio de la década de los 90, lo anterior podría hacer pensar que no son resultados tan buenos si pensamos que durante la década de los 80 la tasa media anual de crecimiento fue del 4.7%, sin embargo, si bien el volumen de turistas no ha crecido, si podemos decir que la calidad del turista en cuanto a su gasto promedio se ha duplicado en un periodo que comprende únicamente 10 años (1985-1995).

El turismo por lo tanto se ha convertido en una de las industrias con mayor actividad y participación en la economía mundial, se estima que actualmente la producción de turismo internacional genera el 8% del total de la exportación de bienes y el 31% del total de exportaciones de servicios, eventos que contribuyeron con una participación del 10.9% del Producto Interno Bruto Mundial durante 1995, participación que se espera crezca hasta el 11.4% en el año 2005.

Otro aspecto fundamental de la industria turística es su posibilidad de generar empleos, hoy se estima que interviene en una de cada nueve plazas, lo cual arroja un saldo total de 212 millones de empleos, y se considera que esta cifra podría crecer en 136 millones durante los próximos diez años.

En lo que se refiere a la actividad propia del turismo, la OMT ha estimado que para el año 2000, existirá una expansión del mercado de turistas internacionales de aproximadamente un 4.4% , lo que indica que aproximadamente 100 millones de personas más estarán recorriendo el mundo al final del siglo y que durante la siguiente década crecerá a una tasa menos acelerada (3.5%) pero bastante significativa, ya que el número total de turistas se espera se incremente hasta los 937 millones en el año 2010, 370 millones más de los que el día de hoy existen.

#### 1.1.4 DISTRIBUCIÓN DEL TURISMO EN EL MUNDO

Como ya se ha mencionado, durante 1995 un total de 567 millones de turistas internacionales vacacionaron en distintos destinos diferentes a su país de origen.

<b>EUROPA</b>	341.8	60 %
<b>AMÉRICA</b>	113.7	20 %
<b>ÁFRICA</b>	19.5	4 %
<b>ASIA</b>	92.3	16 %
<b>TOTAL</b>	567.3	100 %

DISTRIBUCION CONTINENTAL DEL TURISMO

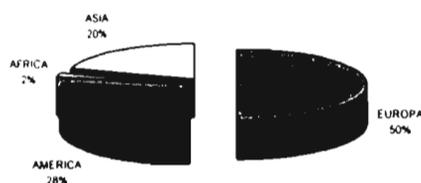


FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO 1995

De igual manera los ingresos totales se distribuyen entre las regiones

<b>EUROPA</b>	180.4	50 %
<b>AMÉRICA</b>	102	28 %
<b>ÁFRICA</b>	6.7	2 %
<b>ASIA</b>	69.5	20 %
<b>TOTAL</b>	358.6	100 %

DISTRIBUCION DEL INGRESO



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO 1995

### **1.1.5. EL TURISMO EN AMÉRICA**

Como se ha mencionado América recibe aproximadamente un flujo de 114 millones de turistas al año, los cuales se encuentran distribuidos en 4 zonas principales, la América septentrional que comprende a los Estados Unidos, Canadá y México, el Caribe que incluye a todas las islas ubicadas en el mar del mismo nombre, América central y América del sur.

La América septentrional ha recibido durante los últimos años aproximadamente el 73% de los turistas internacionales en el continente, así como el 76% de los ingresos. La mayor parte del flujo turístico se genera dentro de la misma subregión, probablemente esto sea reflejo de la gran actividad comercial que se presenta entre los tres países, y tal vez en mayor medida desde la firma del Tratado de Libre Comercio. El total de visitantes en la región es de 83 millones de visitantes.

Los otros dos principales mercados emisores a la subregión han sido Europa del Norte y Europa Occidental.

### **1.1.6. LA COMPETENCIA MUNDIAL**

De acuerdo con los datos de la Organización Mundial del Turismo, México se ubica actualmente en el lugar número nueve. Las Naciones que ocupan los primeros lugares son: Francia, Estados Unidos, España, Italia y Hungría. En conjunto, estos países concentran el 39% de los arribos internacionales.

Un segundo grupo está integrado por: Reino Unido, Austria, China, México y Alemania, países que captan en bloque el 18% de las llegadas turísticas desde el extranjero. Cabe destacar que China desplazó recientemente a México del octavo lugar que éste ocupara en 1992.

Existe además un tercer grupo de naciones que en conjunto reciben el 11% de las llegadas internacionales: Canadá, Grecia, Portugal y Hong Kong.

Los 14 países mencionados concentran el 68% de los arribos turísticos internacionales. El resto del mundo solo recibe el 32% de la afluencia total.

Respecto al monto de los ingresos captados por concepto de turismo, México se ubica en el décimo lugar. Los cinco primeros sitios son ocupados por: Estados Unidos, Francia, España, Italia y Austria, las cuales en su conjunto perciben el 45% de la derrama de divisas generadas por esta actividad.

Por su parte, Reino Unido, Alemania, Suiza, Hong Kong y México reciben en conjunto el 14% de los ingresos por turismo internacional

Un Tercer Grupo de Naciones: Singapur, Tailandia, Canadá, Portugal y los países bajos captan, en bloque, el 9% de percepciones por el mismo concepto

## **1.2. EL TURISMO EN MÉXICO**

En México la industria turística es un elemento fundamental en la creación de empleos, la Secretaría de Turismo ha calculado que la industria contribuye con el 9% del total de la planta productiva de empleos, alrededor de 600 mil empleos directos y de 1.5 millones de empleos indirectos.

De acuerdo con el XI Censo de Población y Vivienda, las actividades relacionadas con las ramas restauranteras y de hoteles, participan con el 3.3% de la población ocupada, a la cual habría que agregar las que se realizan en otras actividades asociadas

En materia de generación de divisas, el turismo ocupa el tercer lugar, solo después del petróleo y las manufacturas, los ingresos recibidos por visitantes internacionales en 1995 ascendieron a los 6,164 millones de dólares

Por otra parte, el turismo represento el 3.1% del Producto Interno Bruto.

La afluencia de visitantes se ha incrementado significativamente, durante 1995 la tasa de crecimiento fue del 17%, aun cuando a diferencia del contexto mundial, el ingreso por turista se ha reducido significativamente en un 3.5%. Esto indica que México se ha convertido en un destino el cual ha explotado principalmente sus recursos y la oferta a través de una estrategia enfocada a el abaratamiento de los destinos.

### **1.2.1. PRINCIPALES INDICADORES DE LA OFERTA TURÍSTICA**

Durante 1995 se registraron un total de 8,820 establecimientos hoteleros, los cuales representan un total de 370 mil cuartos, de los cuales se calcula que aproximadamente el 25% cuentan con las especificaciones para ser considerados establecimientos de calidad turística.

Es importante mencionar que la oferta turística ya no solo se define por la actividad hotelera, sino que las tendencias de las corrientes turísticas han ido inclinadas hacia la formulación y el desarrollo de nuevos productos que permitan atender las necesidades de una nueva demanda más diversificada, entre los que destacan el tiempo compartido, los campos de golf y las marinas turísticas.

La siguiente tabla nos muestra la situación actual de la oferta turística nacional:

Conceptos	Unidad de Medida	1994	1995 p/	VAR (%)
Oferta de Alojamiento	Establecimientos	8,744	8,820	0.9
	Cuartos	363,579	370,298	1.8
Desarrollos con Tiempos Compartidos	Desarrollos	359	372	3.6
Proyectos Activos en Venta	Proyectos	120	99	-17.5
Agencias de Viajes	Establecimientos	3,737	3,734	-0.1
Campos de Golf	Campos	128	n d	n d
Marinas Turísticas 1/	Marinas	36	n d	n d
Vuelos Directos a Aeropuertos Seleccionados del País	Miles de Vuelos	431.4	417.7	-3.2
Nacionales	Miles de Vuelos	351.7	346.7	-1.4
Internacionales	Miles de Vuelos	79.7	71.1	-10.8
Asientos en Vuelos Directos a Aeropuertos Seleccionados del País	Miles de Asientos	46,439.5	43,170.1	-7.0
Nacionales	Miles de Asientos	36,157.4	33,888.5	-6.3
Internacionales	Miles de Asientos	10,282.1	9,281.5	-9.7
Arribos de Cruceros	Arribos	1,994	1,320	-33.8

p/ Preliminar

n d No Disponible

1/ No incluye Marinas Secas

Nota Las sumas pueden no coincidir debido al redondeo

Fuente Resort Condominiums International Official Airline Guide  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
Federación Mexicana de Golf Oficinas Estatales de Turismo Secretaría de Turismo

Como se puede apreciar, las variaciones positivas en cuanto a la diversificación de la oferta fueron razonables aún cuando el contexto económico del país no fue positivo, tal efecto se demostró claramente en la disminución de la actividad aeroportuaria la cual aunque las variaciones en la demanda fueron positivas muy probablemente la contracción en el mercado interno hayan arrojado tales resultados.

### 1.2.2. INDICADORES DE LA DEMANDA TURÍSTICA

Durante el año de 1995 el movimiento de turistas internacionales que arribaron a la República Mexicana ascendió a un total de 85 millones, de los cuales aproximadamente un 75% son excursionistas fronterizos, es decir turistas que permanecen dentro del país menos de 24 horas.

El restante 25% (20.1 millones) son turistas que permanecen más de 24 horas dentro del país, aunque aproximadamente el 60% de estos son visitantes de menos de 72 horas. Por lo que el incremento registrado por la Secretaría de Turismo del 17% probablemente no sea del todo optimista, pensando en que se hayan tenido avances reales en la industria el año anterior.

Se registraron 7.8 millones de turistas de más de 72 horas en el país, lo cual representó un incremento del 9% con respecto a 1994, aun cuando no es un porcentaje de crecimiento malo para la industria, la generación de ingresos de este grupo de turistas, que aún cuando representa la mayor fuente de divisas del país (66%) por el sector turismo, fue 5% menor a la del año anterior, es decir **mas volumen a menor precio**.

De igual manera, la generación neta de divisas se contrajo en un 3%, registrando un nivel de exportaciones de 6,164 millones de dólares por concepto de turismo.

La siguiente tabla resume los aspectos mencionados.

MOVIMIENTO Y FLUJO DE DIVISAS POR TURISMO

Conceptos	Unidad de Medida	1994	1995 p/	VAR. (%)
<b>Visitantes Internacionales a México</b>				
Visitantes	Miles de Personas	82 944	84 977	2.5
Ingresos	Millones de Dólares	6 363	6 164	-3.1
<b>Turistas Internacionales 1/</b>				
Turistas	Miles de Personas	17 182	20 162	17.3
Ingresos	Millones de Dólares	4 854	4 683	-3.5
<b>Excursionistas Internacionales 2/</b>				
Excursionistas	Miles de Personas	65 762	64 815	-1.4
Ingresos	Millones de Dólares	1 509	1 481	-1.9

p/ Preliminar

1/ Visitantes que permanecen en el país de destino de 1 a 365 días

2/ Visitantes que permanecen en el país de destino menos de 24 horas

Fuente: Banco de México, Secretaría de Turismo (SECTUR)

Por otra parte, la situación en cuanto a la hotelería, tiempo compartido y llegadas de pasajeros por vía aérea se ha visto fuertemente afectada. Como se mencionaba se tuvo un incremento importante en cuanto a la llegada de turistas internacionales, pero estas adicionadas a la crisis y a la contracción del mercado interno no fueron suficientes para elevar el coeficiente de ocupación hotelera más que en un 1%, y contrarrestar el efecto de la creación de las nuevas instalaciones en los destinos, de igual forma se puede observar un fuerte retroceso en cuanto a la venta de tiempo compartido, sobre todo por el mercado nacional y las llegadas de visitantes por avión que fueron negativas en un 15%.

Conceptos	Unidad de Medida	1994	1995 p/	VAR. (%)
Ocupación Hotelera 1/ 2/	Porcentaje	50.4	51.5	1.1
Visitantes Hospedados en Hoteles en Centros 2/				
Turísticos Seleccionados	Miles de Personas	22,077.2	24,325.9	10.2
Nacionales	Miles de Personas	16,918.1	18,023.1	6.5
Extranjeros	Miles de Personas	5,159.1	6,302.7	22.2
Semanas Vendidas en Tiempo Compartido 3/	Semanas	104,137	88,500	-15.0
Origen de los Compradores de Tiempo Compartido				
Nacionales 1/	Porcentaje	52.0	33.0	-19.0
Extranjeros 1/	Porcentaje	48.0	67.0	19.0
Llegadas de Pasajeros a Aeropuertos	Miles de Pasajeros	26,375.3	22,526.2	-14.6
Vuelos Nacionales	Miles de Pasajeros	18,921.8	15,234.9	-19.5
Vuelos Internacionales	Miles de Pasajeros	5,325.5	5,252.7	-1.4
Vuelos Charters	Miles de Pasajeros	2,128.0	2,038.6	-4.2

p/ Preliminar

1/ La variación es absoluta

2/ Para 1995 no se cuenta con información de Guanajuato, Municipios de Morelos, Reynosa y Toluca

3/ Semanas vendidas solo en proyectos activos en venta

4/ Incluye pasajeros embarcados, desembarcados y en tránsito

Fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Puertos y Marina Mercante, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Oficinas Estatales de Turismo, Resor Condominiums International, Secretaría de Turismo

### 1.2.3. ORIGEN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO

De acuerdo con los datos de la Secretaría de Turismo, la mayoría de los visitantes internacionales que vienen a México y que permanecen en el país más de 72 horas, en un 60% lo hacen en viajes de placer. Este segmento de mercado es relevante ya que es en su mayoría el que demanda los servicios de hotelería y es el que se convierte en cliente potencial para la venta de otro tipo de servicios y que en general genera la mayor derrama económica.

Otro rubro que ha resultado muy importante es el de la visita a familiares y amigos.

MOTIVO DEL VIAJE DEL TURISMO RECEPTIVO  
(Miles de Personas)

	1994	1995 p/	VAR. (%)
<b>Total</b>	<b>7,135.0</b>	<b>7,783.0</b>	<b>9.1</b>
Placer	4,617.2	4,687.5	1.5
Negocios	654.6	652.6	-0.3
Estudios	38.1	47.3	23.9
Tránsito	25.2	14.5	-42.2
Visita a Familiares	1,566.1	2,049.0	30.8
<b>Visita a Amistades</b>	<b>140.2</b>	<b>246.2</b>	<b>75.0</b>
Otros	93.7	87.8	-6.3

p/

Preliminar

Nota: Las sumas pueden no coincidir debido al redondeo

Fuente: Encuesta de Banco de México

Por otra parte el Turista internacional principalmente llega de los Estados Unidos, principalmente de los estados del Sur (California, Texas y Arizona).

**ORIGEN DEL TURISMO RECEPTIVO**  
(Miles de Personas)

	1994	1995 p/	VAR. (%)
<b>Total</b>	<b>7,135.0</b>	<b>7,783.9</b>	<b>9.1</b>
Estados Unidos	6 024.7	6 763.5	12.3
Canada	213.2	196.7	-7.7
Europa	411.9	338.6	-17.8
América Latina	439.4	444.9	1.2
Otros	45.7	40.1	-12.3

p/ Preliminar  
Nota: Las sumas pueden no coincidir debido al redondeo.  
Fuente: Encuesta de Banco de México

#### 1.2.4 HOTELERÍA y ACTIVIDAD AEROPORTUARIA.

La actividad hotelera en el país se divide en 3 grandes tipos de centros que son los siguientes:

Los centros de playa, que a su vez se dividen en Centros Integralmente Planeados y los Centros Tradicionales, las grandes ciudades y los centros turísticos del Interior.

Los centros integralmente planeados, comprenden a los siguientes destinos: Cancún, Huatulco, Ixtapa, Loreto y Los Cabos, entre todos ofrecen un total de 29 mil cuartos y han mantenido un nivel de ocupación del 68%, que es el más alto de los centros mencionados, lo anterior se da principalmente porque contribuyen con la captación del 35% del total de visitantes extranjeros, los cuales a su vez son el 70% del total de visitantes a este tipo de Centros, además cuenta entre sus participantes con Cancún que por si mismo capta el 10% del total de huéspedes por actividad hotelera y el tipo de turista que arriba a los destinos ha promediado una estancia de 5 noches.

Los Centros Integralmente Planeados cuentan todos con aeropuertos internacionales, reciben 29 mil vuelos directos anuales en una proporción equitativa entre los vuelos nacionales e internacionales, es importante destacar que Cancún es el segundo aeropuerto más importante del país en cuanto a movimiento internacional y por otra parte el aeropuerto de Huatulco que por el momento no tiene actividad internacional.

Los centros tradicionales de playa se han convertido en destinos que captan principalmente turistas nacionales, entre ellos se encuentran Acapulco, Cozumel, La Paz, Manzanillo, Mazatlan, Puerto Vallarta y Veracruz, que entre todos participan con un total de 43.4 miles de cuartos y han mantenido un porcentaje de ocupación del 47%, siendo Cozumel y Puerto Vallarta los más importantes con un promedio anual del 59%, aunque Acapulco y Veracruz reciben en su conjunto el 25% del total de huéspedes nacionales de toda la república. La estancia promedio en los destinos es de 3 noches.

La actividad aeroportuaria de estos destinos se vio beneficiada durante 1995 por un incremento en la cantidad de vuelos internacionales, los cuales se incrementaron en una tasa del 7%, principalmente en Acapulco.

Las grandes ciudades, D.F., Monterrey y Guadalajara, cuentan con 55 mil cuartos hoteleros y mantienen un porcentaje de ocupación del 57%, principalmente por la llegada de hombres de negocios, lo cual se demuestra en la estadía promedio de los destinos la cual es de 2 noches por turista.

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, es el más importante de la República, aun cuando presentó un importante decremento del 5% en cuanto a su arribos directos.

Las ciudades del interior captan un turismo eminentemente nacional, entre todas las ciudades contempladas (30) alcanzan los 52 mil cuartos hoteleros y presentan el índice de ocupación más bajo con un 40%.

Los aeropuertos de las ciudades del interior captan principalmente al mercado de turistas nacionales, aun cuando la gran mayoría de los centros tiene la posibilidad de recibir vuelos internacionales, lo cual ha provocado una disminución del 3% en el total de vuelos recibidos en estos aeropuertos.

#### **1.2.5. VENTAJAS COMPARATIVAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA NACIONAL CON RESPECTO AL EXTRANJERO:**

A continuación se enlistan las principales ventajas que mantiene la República Mexicana ante su competencia mundial:

• Clima	• Precios
• Playas y costas	• Cercanía con E. U.
• Historia Cultura	• Conexiones
• Movimiento de recursos del mercado de valores al mercado de bienes raíces.	• Recuperación del segmento de clase media afectada por la devaluación.
• Boom del Turismo Extranjero a raíz de la devaluación.	• Integración con la economía de Estados Unidos.
• Alianzas de las empresas Mexicanas y Estadounidenses.	• Mercadeo Regional y Global
• Materiales y Mano de Obra de bajo costo.	• Tecnología Accesible

A diferencia de países más avanzados con una sobre-oferta de alojamiento turístico, México apenas empieza a explotar su ventaja comparativa en este sector, sin embargo existe el gran reto de resolver una serie de problemas, entre los principales se mencionan a los siguientes:

• Sanitarias	• Falta de seguridad en destinos y carreteras.
• Servicios	• Segmentación
• Serv. Transporte (Aéreo-Carretero) Deficiente.	• Oferta poco diversificada
• Altos costos por financiamiento	• Elevadas tasas impositivas
• Personal poco calificado	• Inoperatividad de algunas normas y reglamentos.

### **1.3. LA INVERSIÓN TURÍSTICA EN MÉXICO**

En respuesta a la dinámica de la competitividad mundial, durante los últimos años la oferta turística nacional del país recibió un fuerte impulso para incrementar y adecuar sus instalaciones hoteleras y de servicios turísticos para adecuarse a las exigencias de los turistas, elevando su calidad y mejorando la infraestructura de los principales destinos.

Es importante mencionar la creciente importancia de la modalidad de tiempo compartido, como opción vacacional para la demanda mexicana y alternativa de financiamiento y rentabilidad para los desarrolladores.

Asimismo, las cadenas hoteleras han adquirido gran relevancia en la comercialización y adquisición de los establecimientos de hospedaje, principalmente en los que tienen categoría turística, es decir, de 4 o más estrellas.

La participación del Sector Público en el incremento de la oferta hotelera y en su modernización continua siendo importante, entre 1989 y 1994 se incorporaron 66,910 cuartos de hotel en el país, de los cuales FONATUR financio aproximadamente a 20 mil.

La política de desarrollo de la oferta de servicios turísticos esta encaminada a fortalecer, ampliar y diversificar la oferta existente, otorgando mayores alternativas de financiamiento y de inversión.

Los resultados en cuanto a inversión y financiamiento durante 1995 se presentan a continuación:

**INVERSIÓN EXTRANJERA  
(Millones de Dólares)**

	1994	1995 p/
<b>En todos los Sectores 1/</b>		
Inversión Extranjera	14 049	6 015 5
	9	
Inversión Extranjera Directa	9 966 2	5 496 3
<b>En el Sector Turismo 2/</b>	<b>975.1</b>	<b>279 9</b>
Inversión Extranjera Directa	955 3	256 8
Via Fideicomisos	19 8	23 1

p/ Preliminar

1/ Incluye la inversión Extranjera en el Sector de Renta Variable del Mercado de Valores

2/ Se consideran 35 clases de actividad de la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) 1989

Fuente Dirección General de Inversión Extranjera,  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

**CRÉDITOS AUTORIZADOS POR EL  
FONDO NACIONAL DE FOMENTO  
AL TURISMO  
Y APOYOS FINANCIEROS DEL  
BANCO NACIONAL DE COMERCIO  
EXTERIOR**

	1994	1995 p/
<b>FONATUR</b>		
Miles de Pesos	181 285	159 389
Miles de Dólares	25 201	12 494
<b>BANCOMEXT</b>		
Miles de Dólares	821 955	532 941

p/ Preliminar

Fuente Banco Nacional de Comercio Exterior  
Fondo Nacional de Fomento al Turismo

Otro rubro importante de inversión en el sector turismo han sido los megaproyectos ahora llamados Proyectos Turísticos Integrales que son Polos de desarrollo con gran cobertura y oferta de servicios, en donde se conceptualiza la creación de nuevas instalaciones turísticas, ya sea en los Centros Turísticos Integralmente Planeados o bien en las zonas de desarrollo prioritario establecidas en el Programa de Desarrollo Turístico vigente, con el propósito de diversificar y consolidar la oferta turística nacional y generar consecuentemente beneficios socioeconómicos.

Los Proyectos Turísticos Integrales como concepto de desarrollo, consisten en proyectos con preparación de una oferta masiva de terrenos de primera calidad, localizados en sitios de vocación turística en donde, preferentemente, exista la infraestructura básica que garantice su desarrollo, ofreciendo un producto afín al mercado turístico por su novedosa y variada oferta de servicios y atractivos que, en óptimo aprovechamiento y respeto del medio ambiente, se combinan para atraer a nuevas corrientes de visitantes y diferentes segmentos de mercado.

Los Proyectos Turísticos Integrales constituyen la respuesta sofisticada a las exigencias del mercado internacional con estructuras financieras que permiten la colaboración de empresas de todo tamaño.

Entre los más importantes y que a la fecha han sido desarrollados destacan:

- Nuevo Vallarta, Nay
- Las Hadas, Manzanillo
- El Cid, Mazatlan
- Puerto Aventuras, Cancún
- Marina Vallarta
- Marina Ixtapa
- Playacar, Playa del Carmen
- Marina Mazatlan,
- Bajamar, Baja California
- El Tamarindo, Jalisco
- Cabo Real, BCS
- Cabo Sol, BCS
- Marina Cancún
- Punta Ixtapa
- San Miguel de Allende
- San Felipe
- Puerto Peñasco
- Cabo San Lucas Country Club

Los ejemplos anteriores son muestras de grandes inversiones que en promedio ascienden a más de 70 millones de dólares en infraestructura y más de 1,000 millones de dólares en superestructura.

Por su parte el sector público ha iniciado programas de financiamiento y de promoción con la finalidad de desarrollar una gran cantidad de proyectos que se encuentran en este momento estancados. En lo particular, FONATUR con las funciones básicas que se le han asignado dentro del marco de la Ley Federal de Turismo, ha identificado como uno de sus objetivos principales, el fomento a la inversión en productos y servicios turísticos que apoyen el desarrollo regional y por consecuencia eleven el nivel de vida de los habitantes de las entidades federativas y los municipios en los que se presenta afluencia turística.

Dado lo anterior, se han diseñado esquemas atractivos que apoyen a la captación de inversionistas entre los que destacan los siguientes

### **1.3.1 CRÉDITO**

El programa de crédito de FONATUR ha sido conceptualizado bajo 2 premisas básicas:

- a) Apoyar en general a la creación o mejoramiento de los servicios turísticos.
- b) Apoyar a segmentos de mercado específicos que requieren condiciones atractivas para propiciar la inversión.

Estableciendo plazas y tasas de interés que no resulten perjudiciales para el desarrollo o mejoramiento de los proyectos.

### **1.3.2 COINVERSIONES**

FONATUR promueve el desarrollo de nuevos proyectos e instalaciones turísticas, participando en ellos a través de la formación de asociaciones estratégicas con representantes, ya sea de la iniciativa privada o de los gobiernos estatales y municipales.

Dicha participación, podrá ser a través de la aportación de terrenos o de estudios y proyectos que se realicen dentro de la misma institución.

### **1.3.3 ASESORÍAS**

La experiencia en el sector turístico tanto en la Planeación como en el Desarrollo de Centros Integralmente Planeados, brindan la seguridad de realizar el diseño, conceptualización y desarrollo de proyectos para determinar la factibilidad a través de estudios socioeconómicos, de mercado, técnicos y financieros.

## **2. LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS INTEGRALES**

Ninguna empresa opera en el vacío. Toda decisión y toda acción influyen en las relaciones que mantienen con otros grupos sociales e internos

A la decisión de en qué se debe invertir, deben concurrir muchos otros factores además de la eficiencia en operación que presente el proyecto. Estos factores que son generales para cualquier tipo de proyecto se clasifican en tres categorías principales

- Factores externos impuestos por otros sectores de la sociedad.
- Factores impuestos por las características de operación de la empresa y de la industria
- Factores internos propuestos por la misma empresa.

Dentro de los factores externos se encuentran los impuestos por el gobierno, por la misma sociedad y por los mercados financieros. Los ejemplos más claros los puede representar el consumismo, la política fiscal, las tasas de interés, la política monetaria, la inflación, etc.

Dentro de los factores impuestos por las características de operación de la empresa y de la industria, se analizan los riesgos de operación, considerando a estos como los rasgos característicos de una industria.

Estos riesgos se clasifican en tres categorías generales:

- Riesgos externos de operación, el ciclo de los negocios, la naturaleza de las ventas, costo y disponibilidad de materiales
- Riesgos internos, sometidos en su mayor parte al control de la administración, utilización de activos, diversificación, habilidad general de operación, respuestas contra cíclicas
- Apalancamiento de las operaciones, que se presenta siempre que la empresa puede incrementar la producción y las ventas sin un aumento proporcional de los costos fijos.

### **2.1 LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

La evaluación de proyectos de inversión se considera una materia multidisciplinaria, debido a que la elaboración del mismo implica necesariamente la utilización de recursos de diferente naturaleza entre los que destacan: los económicos, financieros, sociales, técnicos, ambientales, jurídicos, entre otros específicos que influyen en cada proyecto y en cada industria.

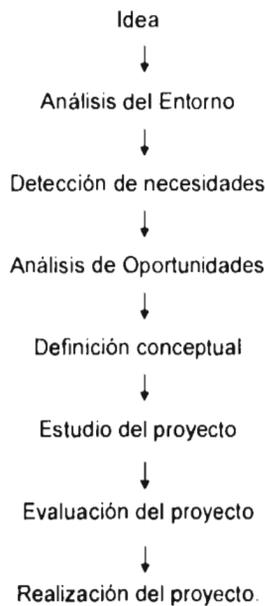
El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de recursos y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano y a la sociedad.

La evaluación de proyectos puede ser tan subjetiva que si se le encargara su elaboración a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambos será diferente, fundamentalmente porque las evaluaciones se basan en estimaciones de lo que se espera en el futuro.

En el análisis y evaluación de proyectos se emitirán datos, opiniones, juicios de valor, prioridades que estarán basadas en distintos criterios y puntos de vista.

La evaluación sirve como base para decidir sobre algún proyecto en específico.

El flujo de vida de los proyectos es el siguiente:



La evaluación de proyectos determina si la utilización de recursos se hace en forma eficiente en las mejores alternativas, el mismo tiempo que desde un punto de vista objetivo determina la posibilidad de una mayor efectividad para la reasignación de los mismos.

Con mayor o menor precisión el inversionista, sea el Estado o un empresario privado evalúo las ventajas o desventajas que le significaba utilizar recursos por ofrecer bienes y servicios.

Sin embargo, la evaluación y el análisis de un proyecto no necesariamente determinara el éxito del mismo por lo que la realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piensa invertir deberá marcar los criterios que se seguirán para realizar una evaluación adecuada.

Resulta obvio señalar que la adopción de decisiones y posturas ante un proyecto en específico requiere de disponer de un sinnúmero de antecedentes que permitan que se efectúe inteligentemente

También es importante definir la cuestión de la inversión dado que el término esta incluido en el vocabulario habitual tanto de las empresas como del público en general:

“ Vinculación de recursos liquidos actuales para obtener un flujo de beneficios en el futuro”

en donde, liquidez se refiere a los recursos financieros con los que se cuentan en el momento de tomar la decisión de aplicar una cantidad específica.

En donde flujo de beneficios en el futuro se entiende al potencial detectado después de un análisis de los factores que determinan el entorno del proyecto y sobre de los cuales el inversionista ha decidido que son atractivos y elimina la mayor parte del riesgo de los mismo.

### **2.1.2. ELEMENTOS EN EL PROCESO DE INVERSIÓN**

Sujeto de Inversión.- Quien toma la decisión de invertir o no y quien tendrá la responsabilidad de suministrar los recursos liquidos necesarios.

Objeto de Inversión.- Bien o conjunto de bienes que van a ser materializados con la inversión.

Inversión Inicial.- Desembolsos para realizar la inversión que bien puede ser para la adquisición o construcción del activo o bien para cubrir los gastos de instalación, investigación.

Corriente de Pagos.- Conjunto de desembolsos a los que se hará frente a lo largo de la vida útil de la inversión.

Corriente de Cobros - Conjunto de ingresos que se estima. se obtendrán después de realizada la inversión.

### **2.1.3. TIPOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Proyectos de Renovación.- Sustituir equipo o elemento productivo por otro nuevo que desarrolle la misma función.

Proyectos de Expansión.- Incrementar la capacidad de una planta o proyecto.

Inversiones en Línea de Producción.- Modernización o innovación cuya finalidad es el lanzamiento de nuevos productos o mejorar los ya existentes.

Inversiones Estratégicas.- Afectan a la globalidad de la empresa y de las que no se espera un beneficio inmediato sino que tienden a reafirmar la empresa en el mercado.

### **2.1.4. ESTUDIOS NECESARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO TURÍSTICO INTEGRAL**

Los estudios que se requieren para determinar la factibilidad de un proyecto turístico integral son aquellos que son capaces de responder a los siguientes cuestionamientos:

Como lo voy a hacer, en donde lo voy a hacer, de que tamaño lo voy a hacer, cuanto me va a costar, a quien se lo voy a vender, en cuanto y como se lo voy a vender, de donde obtengo el dinero para su realización etc.

## **2.2. ESTUDIO DE MERCADO**

El mercado es el lugar en donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

El estudio de mercado debe de ser la fase inicial del proceso de evaluación, ya que del mismo se obtendrá una visión general del entorno que permita generar una tendencia cierta de las variables que influirán en el desarrollo del proyecto. ej. Una estimación de los resultados que hayan obtenido otros proyectos será fundamental para determinar el tamaño de la planta, igual que para un segundo propósito que es establecer un programa de ventas y diseñar un sistema de canales de distribución.

El análisis deberá contemplar cuatro aspectos fundamentales.

- análisis de la demanda
- análisis de la oferta
- análisis de precios
- análisis de comercialización.

### **2.2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda es el componente determinante cuyo análisis permite demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficas definidas, de individuos que son consumidores actuales o potenciales del bien o servicio que se planea ofrecer.

Los factores que determinan los desplazamientos de la demanda son principalmente el nivel y la distribución de los ingresos, ya que los consumidores están dispuestos a pagar mayores precios cuando su nivel de ingresos se eleva y viceversa, aunque este no es el único cambio posible en la curva de la demanda existen otros que principalmente se deben a:

- Alteraciones en la distribución geográfica de la población.
- Cambios en la preferencia de los consumidores
- Por innovaciones técnicas que introducen bienes y servicios sustitutos.

### **2.2.3. COMPONENTES DEL MERCADO**

#### **2.2.3.1. EL PRODUCTO**

La investigación del producto debe considerarse en estrecha relación con la investigación de la demanda. Se examinarán las características de los bienes o servicios que componen la línea de producción del proyecto para definir el mercado a que corresponden y la posibilidad de sustitución entre los bienes que compiten en tal mercado.

Se toman en cuenta los siguientes aspectos de competencia entre los distintos tipos de productos los cuales pueden ser: producto principal y subproducto, productos sustitutos y similares, productos complementarios, además de que se deberán definir las condiciones actuales del uso que tienen actualmente los productos y otros campos alternativos, la presentación y la calidad de los mismos.

La planeación del producto es indispensable para evitar la elaboración de estrategias comerciales defectuosas, un factor que estimula esta planeación es el carácter competitivo e innovador de la mayoría de los mercados de bienes de consumo final.

Dicha planeación no debe de interrumpirse sino que debe de continuar con el desarrollo de la vida del proyecto (introducción, crecimiento, madurez y declinación)

### **2.2.3.2 LA DEMANDA.-**

Es indudable que el elemento más importante y complejo de un mercado es la demanda, por lo que el estudio debe abarcar la cantidad deseable o necesaria del bien o servicio en cuestión, independientemente de la posibilidad de pago directo por parte de aquellos para quienes ese bien o servicio será producido.

El estudio de la demanda deberá cubrir:

El volumen de la demanda prevista para el periodo de vida útil del proyecto  
 La parte de esa demanda que se espera sea atendida por el proyecto.  
 La oferta de otros proveedores.

Lo anterior nos permitirá conocer:

- **La estructura del consumo:** El tipo y el volumen de ventas de un producto, de un grupo determinado de productos o de todos los productos de un sector.
- **La estructura de los consumidores.-** Ubicación económica, consumidores públicos y privados, cuantificación de los consumidores.
- **Estructura geográfica de la demanda:** Estructura social, demanda específica por estratos, tipo, hábitos, etc. Al investigar y clasificar a los consumidores conviene identificar en forma paralela a los consumidores potenciales. Basándose en analogías de otros mercados, regiones o países, es posible anticipar tendencias de cambio en la estructura de los consumidores.
- **Las Interrelaciones de la demanda.-** Demanda primaria y requerimientos de sustitución de productos. Interrelaciones de bienes sustitutos y complementarios.
- **Motivos que originan la demanda.-** Es conveniente analizar los motivos racionales o irracionales de la compra.
- **Necesidades potenciales o latentes.-** Se refieren a las necesidades potenciales de un producto específico en unidades cuantitativas, sin tomar en cuenta el poder adquisitivo real. El análisis de necesidades potenciales de un producto específico necesita de extensa investigación.
- **Potencial de Mercado.-** Se determina por el poder adquisitivo de los compradores potenciales y prioridades personales respecto a la satisfacción de sus necesidades.

Dentro del estudio de la demanda de un proyecto turístico integral será necesario observar las siguientes variables que se refieren a los puntos clave que nos permitirán definir el entorno de la evaluación individual.

- Participación del destino en la demanda turística total
- Número total de visitantes
- Origen de los visitantes
- Origen de visitantes nacionales
- Origen de los visitantes extranjeros
- Perfil del Turista
- Porcentaje de ocupación hotelera
- Estacionalidad y estadia
- Segmento de mercado de hoteles
- Hombres de negocio
- Turistas independientes
- Mayoristas y charters
- Grupos y convenciones
- Tiempo compartido
- Transportación
- Número de pasajeros por avión
- Pasajeros nacionales
- Pasajeros extranjeros
- Pasajeros en vuelo charter
- Número de pasajeros por crucero
- Demanda de atractivos y facilidades
- Demanda del turismo náutico
- Demanda de productos inmobiliarios
- Demanda de campos de golf

### **2.2.3.3. DEMANDA FUTURA**

Es importante considerar la demanda futura y prever aproximaciones sobre sus cambios, para abordar este tema se definen dos categorías.

- a) Los que se relacionan con la evolución histórica de la demanda,
- b) Los relativos a la proyección de la demanda futura.

El propósito del análisis histórico del comportamiento de la demanda es obtener una idea de su evolución pasada a fin de pronosticar su comportamiento futuro con un cierto margen de seguridad. No se trata de extrapolar la tendencia, sino de estudiar los posibles factores que permitan construir una hipótesis sobre la evolución futura de la demanda.

De esta manera seremos capaces de pronosticar la demanda potencial de los bienes o servicios que serán ofrecidos, entre las técnicas de proyección de demanda mas comunes se encuentran:

- Conocimiento de la evolución histórica del mercado,
- Disponibilidad de una explicación desagregada que justifique esa evolución histórica,
- Planeamiento y justificación de la probable constancia o modificación futura de las circunstancias que se han presentado como explicación de la tendencia histórica y
- Cuantificación de las tendencias que ha de seguir la demanda en el futuro.

Así la extrapolación simple de la tendencia histórica permite realizar proyecciones más afinadas de la demanda. A partir de la identificación de los elementos que explican su comportamiento se pueden analizar separadamente la evolución futura de cada uno de ellos. Estos elementos pueden ser: La evolución del ingreso nacional y su distribución, la movilidad de la población y su tasa de crecimiento, el comportamiento del sistema de precios y la respuesta o la evolución de otros bienes cuando haya correlación de la demanda analizada.

#### **2.2.4 LA OFERTA**

Uno de los aspectos que suele presentar dificultades para su determinación es la oferta y principalmente su estimación a futuro, la razón de esta dificultad estriba en que las investigaciones sobre oferta de bienes o servicios deben basarse en informaciones sobre volúmenes de producciones actuales y proyectadas, capacidades instaladas y utilizadas, planes de ampliación, costos actuales y futuros de los demás oferentes. Esta información generalmente es difícil de obtener porque en la mayoría de los casos las empresas se muestran reacias a proporcionar información sobre el desarrollo de sus actividades ya que, obviamente, esta es para la competencia. De ahí que resulte necesario utilizar una variedad de técnicas de encuesta, directas o indirectas, con el propósito de lograr esa información o, por lo menos, cierto tipo de datos que permiten inferir la situación actual y futura.

El término oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios. Obviamente, el comportamiento de los oferentes es distinto al de los compradores. El alto precio les significa un incentivo a producir y vender más de ese bien, a mayor incremento en el precio, mayor será la cantidad ofrecida (mayor utilidad).

Ante un aumento en el precio, la cantidad ofrecida aumenta y la cantidad demandada disminuye. Al ocurrir esto, la competencia entre los vendedores hará que el precio caiga hasta un nuevo equilibrio. Del mismo modo, ante una baja de precio, la cantidad ofrecida disminuye y la cantidad demandada se incrementa por la presión de los compradores lo que hace posible un aumento de precio hasta un nuevo equilibrio. Para definir el tipo de técnicas que se usarán, dependerá principalmente de la correcta definición de oferta a estudiar.

Por su origen, la oferta podrá ser solo interna, externa o combinada. La oferta de origen puramente interno no significa que no existe producción externa del bien o servicio que se está analizando sino que debido a las características del bien o servicio (imposibilidad de importarlo) o medidas institucionales (barreras aduanales), los productores externos no cuentan. En consecuencia la oferta de origen interno se enfrenta solo a la demanda de origen interno.

De igual manera la oferta se puede clasificar en dos ramas de acuerdo a su capacidad de competencia, existe la oferta competitiva y la oferta oligopolica, la denominada competitiva se concentra en el grado de competencia, por lo que al realizar un análisis de un producto de este tipo lo más importante es diferenciar en precio y calidad, así mismo la oligopolica se enfoca a aspectos más específicos de capacidad instalada, expansión, política comercial y la estructura general de la oferta.

La investigación de mercado en cuanto a la oferta, se refiere a la competencia e incluye los siguientes campos

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| • Oferta total existente    | Participación en el mercado  |
| • Estructura del mercado    |                              |
| No. de competidores         | Precios, costos y utilidades |
| Calidad de los productos    | competencia                  |
| competidores                | Potencial de la oferta,      |
| Localización                | capacidad de producción y    |
| Situación legal y económica | su utilización               |
| de las empresas, cadenas,   | • Programas de producción    |
| sistemas organizacionales,  |                              |
| etc.                        |                              |

**En relación a los Proyectos Turísticos Integrales es necesaria la identificación y análisis de las siguientes variables:**

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| • Análisis de la oferta por productos     | • Aerolíneas y disponibilidad actual |
| • Oferta Hotelera del destino             | • Tarifas aéreas                     |
| • Crecimiento de la oferta hotelera       | • Transporte marítimo                |
| • Distribución por zonas                  | • Número de cruceros                 |
| • Distribución por categoría              | • Líneas de cruceros                 |
| • Crecimiento por categoría               | • Transporte Terrestre               |
| • Distribución de la oferta hotelera      | • Líneas de autobús                  |
| • Características de los hoteles          | • Tarifas de autobús                 |
| • Hoteles de gran turismo 5 y 4 estrellas | • Oferta de atractivos y facilidades |
| • Tarifa promedio                         | • Oferta de marinas turísticas       |
| • Tarifas en relación con otros centros   | • Oferta de campos de golf           |
| • Tarifas por categoría de hotel          |                                      |
| • Oferta de bienes raíces                 |                                      |
| • Oferta de transporte                    |                                      |
| • Transporte aéreo                        |                                      |
| • Número de vuelos disponibles            |                                      |
| • Número de asientos disponibles          |                                      |

### 2.2.5. EL PRECIO

El precio es el regulador entre la oferta y la demanda. En el estudio de mercado del proyecto se analizarán los precios que tienen los bienes y servicios que se espera producir, con el propósito de caracterizar de que forma se determinan y el impacto que una alteración de los mismos tendría sobre la oferta y la demanda del producto. En materia de bienes las modalidades más comunes de fijación de precios son las siguientes:

- |   |   |
|---|---|
| a) Precio existente en el mercado interno               | e) Precio estimulado en función de la demanda |
| b) Precio de similares importados                       | f) Precio del mercado internacional           |
| c) Precios fijados por el sector público                | g) Precios regionales                         |
| d) Precio estimulado en función del costo de producción |   |

Los tipos de precios a), b) y c) podrían considerarse como precios externos al proyecto en el sentido que están fijados de manera exógena al mismo, mientras que los precios de tipo d) y e) tienen relación más directa con las características del proyecto mismo. Los últimos dos precios, f) y g), corresponderán a productos de exportación.

En mercados con protecciones como aranceles, impuestos de importación y controles de oferta y demanda, el precio no puede cumplir totalmente su función como regulador entre oferta y demanda.

Los objetivos de un análisis de precios son:

- Determinar los cambios de precios.
- Determinar e interpretar la elasticidad de precios que mide la reacción de la demanda de un producto específico originado por una modificación de su precio.

Otro elemento importante en el análisis de precios es la investigación de los precios de la competencia, para la cual pueden usarse los siguientes datos: precios de catálogo de la competencia, descuentos al mayoreo, precios de márgenes de utilidad con los cuales cuentan los distribuidores, datos publicados sobre la tendencia de desarrollo de precios y precios del mercado mundial.

### 2.2.6. LA COMERCIALIZACIÓN

El estudio de mercado debe completarse con un análisis de las formas actuales en las que está organizada la cadena que relaciona la unidad productora con la unidad consumidora, así como su probable evolución.

Los problemas que deberán examinarse se refieren al almacenamiento, transporte, acondicionamiento y presentación del producto, sistemas de crédito al consumidor, asistencia técnica al usuario, publicidad, etc., y todas las cuestiones que afectan a los medios establecidos para asegurar el movimiento del producto en cuestión entre el productor y el consumidor.

En función de la dispersión social de los compradores, el productor decidirá si se vende por medio de un departamento de ventas y distribuye por sus propios canales o si delega esta actividad a agentes u otros distribuidores.

La selección del sistema de distribución está determinado por la capacidad financiera del proyecto y condicionado por diversos factores.

En los sistemas de distribución directa, el mismo productor establece una organización de ventas interna que se encarga de la distribución de toda su producción. En este caso, el productor además de sus actividades productivas asume todas las funciones de riesgo de un comerciante. Por consecuencia los problemas logísticos como el almacenaje y el transporte, están al mismo nivel de importancia de la producción. El uso de este sistema es común para bienes de capital, en especial para equipos industriales y maquinaria pesada, en cuyo caso los productos se compran directamente con el productor. Los criterios típicos para el de venta directa son la producción de pieza individuales, de productos de alto valor o de un número pequeño de pedidos.

Tratándose de bienes de consumo, la distribución directa es conveniente en caso de existir una distancia corta entre la planta y la ubicación de la demanda, es decir, a nivel estrictamente regional. Sin embargo, también en ese caso habrá que buscar el punto de equilibrio de los costos de distribución directa que funcionará como criterio de decisión.

El método de distribución indirecta que aprovecha todo el sector comercial con sus diversas facilidades de producción, se usa para aquellos productos que requieren una distribución mas intensa o lejana que cubren todo el país y penetran en amplios estratos de la población. Estos productos pueden ser bienes de consumo o bienes de capital de alto valor. Este mismo método es recomendable para satisfacer fuertes mercados locales y para los mercados de exportación. Para la distribución local pueden seleccionarse diferentes canales de distribución con mayor número de estaciones intermedias.

### **2.3. EL ESTUDIO TÉCNICO**

El Estudio técnico del proyecto comprende todos los elementos que definen el proceso productivo, el tamaño, la localización, las dimensiones, las capacidades, la tecnología, etc., para de allí derivar las necesidades de capital, equipo, mano de obra y recursos materiales tanto para la puesta en marcha como para la operación del proyecto.

Uno de los resultados del Estudio Técnico será definir la función de producción que optimice la utilización de los diversos recursos necesarios para la producción del bien o servicio del proyecto.

Del análisis de las características y especificaciones técnicas del sitio en donde se pretende llevar a cabo el proyecto de inversión, podrá determinar su diseño, y la distribución de áreas (layout), que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación.

La descripción del proceso de producción, que en el caso del sector turismo es un sistema constructivo, permitirá conocer además las materias primas y los restantes insumos que demandará el proyecto.

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para determinar las inversiones y costos de operación que son datos necesarios para la evaluación de la factibilidad financiera del proyecto.

Asimismo, cuando la localización del proyecto no está predeterminada, debe elegirse mediante un proceso integral de análisis que permita su compatibilización con los demás factores relevantes del proyecto, como son el tamaño y el proceso de producción.

#### **2.3.1. GENERACIÓN DE OPCIONES DEL PROYECTO.**

En virtud de que un mismo proyecto puede ser dimensionado de distintas maneras, se tendrá una gama de opciones que resultan de las múltiples combinaciones. Estas opciones pueden producir resultados financieros muy distintos entre sí, por lo que se amerita considerar las opciones posibles del proyecto para analizarlas y evaluarlas cuidadosamente para su selección.

Normalmente se considera conveniente la opción de aplicar los procedimientos y tecnologías más modernas, pero esta opción aunque técnicamente sea la óptima, puede no serlo financieramente y/o socioeconómicamente.

De igual manera, para un mismo volumen de producción se obtienen resultados financieros muy diferentes si el tamaño considera la operación de dos plantas o de una planta.

Análogamente, para cada localización alternativa, se tendrán diferentes resultados financieros y diferentes impactos económicos, sociales, ecológicos, políticos, etc., que dependen de múltiples factores relacionados con la localización, como son:

- El medio ambiente (clima, accesibilidad, topografía, nivel de contaminación, etc.)
- Las condiciones del mercado (oferta, demanda, competitividad en precio y calidad, distancia, clientes y proveedores),
- Condiciones económico-sociales de la localidad y
- Servicios públicos e incentivos gubernamentales.

Con base en lo anterior, la generación de opciones del proyecto se efectúa considerando que todos estos factores deben entrar en cada opción de una manera compatible y congruente entre sí, de acuerdo con el enfoque de compatibilidad y congruencia del proyectista.

Así por ejemplo, para una determinada opción, el tamaño deberá estar en función de la demanda actual y esperada, de las restricciones del proceso de producción, de la disponibilidad de materias primas e insumos etc., y todos estos factores están a su vez en función de la localización, de manera que la opción debe diseñarse considerando todas estas interrelaciones.

### **2.3.2. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE CADA OPCIÓN DEL PROYECTO**

Para cada opción que se genere, es necesario determinar y describir las especificaciones técnicas que corresponden a cada factor determinante, lo que implica describir el detalle del Proceso de Producción, la localización y el tamaño, entre otros factores relevantes para el proyecto.

A continuación se desarrolla lo concerniente a estos factores.

#### **2.3.2.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

El proceso de producción se define como la forma que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación). Los distintos tipos de procesos productivos pueden clasificarse en función del flujo de fondos del proyecto (liquidez del proyecto).

Diversas organizaciones internacionales, tales como la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas, ONUDI, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o bien nacionales como el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) publican guías en las cuales se dan breves informes sobre proyectos turísticos y se mencionan las características mínimas que deben de contener las edificaciones.

El proceso de producción puede ser:

- a) En serie
- b) Por pedido
- c) Por proyecto

a) Es en serie cuando el diseño básico de estos productos es relativamente estable en el tiempo, están destinados a un gran mercado y permiten su producción para existencia. Las economías de escala obtenidas por el alto grado de especialización que esta producción en serie permite van normalmente asociadas a bajos costos unitarios.

b) Por pedido: Este tipo de producción sigue secuencias diferentes que hacen necesario que este sea flexible, como es la mano de obra y el equipo que adapten a las características del pedido. Este proceso afectará a los flujos económicos por la mayor especialidad del recurso humano.

c) Por proyecto: Este es el caso de los proyectos turísticos integrales ya que corresponde a un producto complejo de carácter único que, con tareas bien definidas en términos de recursos y plazos, da origen, normalmente, a un estudio de factibilidad completo.

Esto determinará en gran medida el grado de automatización del proceso, y en consecuencia, su estructura de costos. Es obvio que las formas de producción intensivas en capital requieran de una mayor inversión pero de menores costos de operación por concepto de mano de obra. La alternativa tecnológica que se seleccione afectará directamente la rentabilidad del proyecto, por ello, más que la tecnología avanzada, se deberá elegir aquel que optimice los resultados.

De acuerdo a la tecnología empleada se distinguen tres clases y sus características:

- a) Proceso de mano de obra intensiva.
  - Disponibilidad de mano de obra barata.
  - Cantidades pequeñas de producción
  - Disponibilidades de poco capital
  - Producción sobre pedido
  - Necesidad de mano de obra calificada.

b) Proceso mecanizado

- Costos relativamente alto de mano de obra.
- Escasez de mano de obra calificada.
- Requerimiento de series grandes de producción.
- Necesidad de cumplir normas de calidad.
- Necesidad de calidad uniforme de los productos.
- Incremento rápido de la demanda.
- Mayor requerimiento de capital para inversión.
- Disponibilidad de servicios auxiliares.

c) Proceso altamente mecanizado, uso de tecnologías avanzadas

- Producción en serie de grandes.
- Necesidad de reducir elevados costos de mano de obra.
- Necesidad de un departamento de ingeniería.
- Necesidad de inversiones considerables.
- Recuperación a corto plazo de la inversión.
- Amortización.
- Dependencia técnica externa.
- Poca flexibilidad de ampliaciones futuras.

La mayoría de los proyectos turísticos integrales cuentan con alternativas que o bien acaban de ser desarrolladas o están en proceso de experimentación prometiendo innovaciones tecnológicas, ahorros considerables en insumos, aumento en producción, reducciones en costos o inversión.

El problema principal del estudio de factibilidad técnica es la selección del proceso de producción adecuado, puesto que sirve de base para los planes del lay-out y la optimización de la estructura de los costos.

La selección del proceso de producción proporciona además:

- Diagramas de flujo para el proceso de producción completo.
- Determinar la cantidad, calidad o características de todos los insumos requeridos.

De acuerdo a su complejidad, los procesos de producción pueden agruparse de la siguiente manera:

- Producción de un solo producto. Se produce un solo producto homogéneo y uniforme; el ingeniero propone el proceso por utilizar y la capacidad a instalar.
- Producción de varios productos. Deberá evaluarse también el mercado para cada uno de los productos al considerar como ejemplo, la destilación de la gasolina a partir del petróleo, resulta apremiante para un proyecto como una refinería que se produzcan los subproductos y productos principales en una relación fija y variable.

- Producción de una línea de artículos relacionados. Este es el caso de los proyectos turísticos integrales en los cuales se tendrá que considerar un máximo de la línea propuesta de productos con un mínimo de equipo. Con la maquinaria y equipo seleccionado podrá fabricar productos diferentes de los artículos en el mercado, que son surtidos en la actualidad por proveedores y que se especializan en uno o dos productos, si bien de calidad superior.

Corresponde al grupo de mercadotecnia determinar si el mercado aceptará en su totalidad los nuevos productos, o bien, decidir la política para asegurar la venta de los productos del proyecto en consideración.

Un estudio técnico puede desglosarse en los siguientes rubros:

- Ensayos y pruebas preliminares.
- Selección del proceso de producción
- Lay Out de edificios y de distribución del terreno.
- Lay Out de la planta.
- Proyectos complementarios de la ingeniería.
- Rendimientos
- Flexibilidad en la capacidad de producción.
- Programas de obra

### **2.3.2.2 DESARROLLO DEL PROYECTO**

Resulta conveniente proporcionar orientación para la selección de maquinaria y equipos, incluyendo cotizaciones, especificaciones, las evaluaciones de las propuestas de los proveedores y preparativos para la instalación.

En ocasiones habrá que decidir entre diseño, construcción, compra o renta. A pesar de que el diseño y la construcción de equipo aplican seguridad, no todas las empresas efectúan la inversión que ello implica, de ahí que la mayoría opte por la compra. Sin embargo, en los últimos años se ha generalizado la renta de maquinaria y equipo, tanto por razones de una rápida obsolescencia, o porque la renta de equipo representa un gasto que es deducible de impuestos.

### **2.3.2.3. EFECTOS ECONOMICOS DE LA INGENIERÍA DEL PROYECTO**

El proceso productivo y la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos del proyecto.

La cantidad de la maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario de planta, vehículos y otras inversiones se caracterizarán por el proceso productivo elegido. En algunos casos la disponibilidad de los equipos se obtienen por arrendamiento y no por compra lo cual, en lugar de afectar la inversión inicial, influirá en los costos.

Las necesidades de inversión en obra física se determinan principalmente en función de la distribución de los equipos productivos en el espacio físico (Lay-Out). Sin embargo, será preciso además considerar posibles ampliaciones futuras en la capacidad de producción que hagan aconsejable disponer desde un principio de la obra física necesaria, aun cuando se mantenga ociosa por algún tiempo. La distribución en planta debe buscar evitar los flujos innecesarios de materiales, productos en proceso o terminal, personal, etc.

Los cálculos de requerimientos de obras físicas para la planta, más los estudios de vías de acceso, circulación, bodegas, estacionamiento, áreas verdes, ampliaciones repercutirán en la definición del tamaño y características del terreno.

La importancia de la incidencia de la obra física en la estructura del flujo de caja del proyecto se manifiesta al considerar las múltiples alternativas de una variable. Ejemplo: el proyecto turístico integral puede: a) comprar un terreno y construir; b) comprar un proyecto que cumpla con las condiciones mínimas y remodelarlo; o c) comprar un proyecto por su ubicación, demolerlo y construir uno nuevo. Cada uno de los tres casos tienen montos de inversión distintas. En todas las alternativas se debe considerar si los costos son reales, puesto que podrán estar asociadas a costos distintos y a beneficios distintos. Así por ejemplo, la alternativa c) puede ser la más cara, pero podría ser la más conveniente, si su localización es preferencial por la cercanía al mercado consumidor o proveedor.

#### **2.3.2.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

El estudio de localización consiste en el análisis de las variables consideradas como factores de localización que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo de costos unitarios. Sin embargo, el problema no es puramente económico, se deberán tomar en cuenta los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etc., además, de los factores subjetivos no cuantificables como es el caso de las motivaciones personales del empresario.

La planeación regional es un elemento necesario de la planeación nacional, por lo tanto, el análisis y la selección de la localización incluye dos aspectos:

- **Macroanálisis**, relacionado con los aspectos sociales y nacionales, basándose en las condiciones regionales de la oferta, de la demanda y de la infraestructura.
- **Microanálisis**, comprende el estudio de costos para cada alternativa locacional, con el fin de llegar a una selección casi definitiva de la localización del proyecto.

Teóricamente, las alternativas de ubicación de un proyecto son infinitas. En términos prácticos, el ámbito de elección no es tan amplio pues las restricciones propias del proyecto descartan muchas de ellas. La selección previa permitirá, a través de un análisis preliminar, reducir el número de soluciones posibles al eliminar las zonas geográficas que no responden a las condiciones requeridas por el proyecto. Sin embargo, debe tenerse presente que en el estudio de macrolocalización surgirán los errores no incluidos en la microlocalización.

### **2.3.2.5 MACRO Y MICROLOCALIZACIÓN**

Las consideraciones de localización para la planeación de una industria se inician por la valoración de un número de localidades señaladas en los planes regionales o sectoriales de desarrollo. Por lo regular, éstos son elaborados por las entidades de la Administración Pública con el propósito de determinar el tipo y el número de industrias a desarrollar en una región, o el de distribuir el desarrollo industrial del país. Estas propuestas se basan en diferentes metas de desarrollo regional, que pueden ser las proyecciones acerca del producto regional bruto y del ingreso, del flujo de bienes y de capital, así como los cálculos de los impactos sobre la balanza de pagos. Sin embargo, aparte de examinar si la localización propuesta para un proyecto específico es adecuado para los propósitos de industrializar la región, hay que considerar la rentabilidad y factibilidad, por lo que debe investigarse cual de las alternativas propuestas es la más favorable en términos de costos y utilidades.

El macroanálisis se ocupa de la comparación de las alternativas propuestas para determinar cuál o cuáles regiones, zonas o terrenos serán aceptados para la realización del proyecto. A través del microanálisis se estudian los detalles mediante el cálculo comparativo de costos, para decidir sobre la localización óptima.

Las condiciones básicas de una región para facilitar el desarrollo de un proyecto turístico integral son las siguientes:

- Distancias y accesos a la infraestructura
- Mercados de venta amplios
- Disponibilidad de insumos
- Abastecimiento de energía
- Industrias conexas y servicios auxiliares
- Disponibilidad de mano de obra

### **2.3.2.6 FACTORES DE LOCALIZACIÓN**

Los factores que más comúnmente influyen en la localización de un proyecto turístico integral se analizan en este apartado, ya que una clasificación más concentrada deberá incluir por lo menos los siguientes factores:

- Medios y costos del transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra, de terrenos
- Cercanía a las fuentes de abastecimiento
- Distribución de la demanda: localización y tamaño de la demanda, es decir, de los compradores potenciales y los insumos; localización de materias primas, cantidad y calidad.
- Distancia y acceso infraestructural: acceso a los medios de transporte, disponibilidad de energía eléctrica, agua y otros suministros.
- Comunicaciones, vías de acceso.
- Industrias conexas y servicios auxiliares: la actividad económica de la región, bancos, canales de distribución, ventajas de una industria centralizada.
- Impuestos y disposiciones legales.
- Factores ambientales, contaminación.
- Condiciones generales de vida.

La cercanía de las fuentes de materias primas, por ejemplo, depende del costo del transporte. Normalmente cuando la materia prima (como la madera) es procesada para obtener productos diferentes, la localización tiende hacia la fuente del insumo, en cambio, cuando el proceso requiere de diferentes materiales o piezas para ensamblar un producto final, la localización tiende hacia el mercado. La disponibilidad de los insumos, cualquiera que sea su naturaleza, se debe estudiar en términos de regularidad de su abastecimiento, si son bienes perecederos, calidad y costo.

Respecto a la mano de obra, la cercanía del mercado laboral adecuado se convierte generalmente en factor predominante en la elección de la ubicación. Más aún cuando la tecnología es intensiva en mano de obra.

La tecnología del proceso puede también en algunos casos convertirse en un factor prioritario de análisis, se requerirá algún insumo en abundancia y a bajo costo, tal como el agua en una fábrica productora de cerveza, o la electricidad en una industria metalmecánica.

Otro factor importante es el transporte, lo más común es tomar como referencia la distancia a las fuentes de abastecimiento y al mercado consumidor, ya que no sólo se deben tomar en cuenta las tarifas y la distancia al estudiar el transporte, sino que existen otros como: el acceso en tiempo y demoras, la cantidad de maniobras necesarias para llegar a destino, la congestión del tránsito, la posibilidad de interrupciones no controlables debido a las características particulares de la ruta (derrumbes, inundaciones, descarrilamientos, etc.) condicionarán el costo del transporte.

La naturaleza, disponibilidad y ubicación de las fuentes de materia prima, las propiedades del producto terminado y la ubicación del mercado son relevantes en la decisión de localización de un proyecto. Muchas veces el volumen de la materia prima por transportar es superior al volumen del producto terminado. Por ejemplo, la leche para producir quesos y mantequilla, las papas para elaborar puré deshidratado. En éstos casos la tendencia es situar la planta cerca de las fuentes de materia prima pero también puede suceder que el volumen de materia prima por transportar sea menor que el del producto terminado, o que el costo de transporte de éste último sea mayor, por su naturaleza, que el de la materia prima. En éstas situaciones se tiende a localizar la planta cerca de los mercados.

Sin embargo, no siempre son tan evidentes las ventajas de una u otra localización. Los volúmenes, pesos, distancias, tarifas vigentes, carácter perecedero del producto transportado, etc se deberán evaluar en forma conjunta para medir los efectos complementarios.

Habrá que considerar las expectativas de crecimiento futuro en cuanto a la disponibilidad y costos de los terrenos.

Muchos países utilizan la incentivación tributaria para el desarrollo de determinadas zonas geográficas de interés político.

Para esto es necesario el estudio de las políticas de descentralización existentes, las ventajas y restricciones.

#### **2.4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

La importancia y repercusión inmediata en la decisión de invertir o no en un proyecto turístico integral está sujeta a que las variables que son analizadas en el estudio de mercado y en el estudio técnico resulten favorables, de manera que igualmente arrojen un resultado positivo en los flujos de efectivo estimados, si es así, entonces estaremos en posibilidad de pensar en la forma eficiente de estructurar la administración del proyecto.

Lo anterior quiere decir que es necesario definir las características específicas y normalmente únicas que obligan a definir una estructura organizacional acorde con los requerimientos propios que exige su ejecución.

El desarrollo del estudio administrativo requiere de la definición de objetivos, planes, programas, procedimientos y de la definición de un estilo de dirección, que en gran medida estará fundamentado en la capacidad y el liderazgo que imponga la persona encargada de desarrollar el proyecto.

Para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto es preciso canalizar los esfuerzos mediante la administración de los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. La instrumentación de esto se logra a través del componente administrativo de la organización, el cual debe de integrar tres variables básicas para su gestión: las unidades organizacional, los recursos humanos, materiales y financieros y los planes de trabajo.

El estudio de las variables organizacionales durante la preparación del proyecto manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación son tales que pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión

El diseño de la estructura organizacional requiere fundamentalmente de la definición de la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización.

En el caso específico de los Proyectos Turísticos Integrales, la función directiva se encamina hacia la consecución de objetivos bajo presión, por lo que el administrador debe ser capaz de establecer un sistema de Administración por Objetivos, el cual debe contener las siguientes características:

- Objetivos generales, definidos, claros y confesables
- Madurez para buscar objetivos complementarios
- Confianza en la capacidad ejecutiva de sus hombres.

Lo anterior combinado con una estructura de pocos niveles en la cadena de mando traerán las siguientes ventajas:

- Permite que el individuo sepa que se espera de él.
- Ayuda a la planeación
- Mejora la comunicación
- Se conocen las metas de la organización.

Por lo tanto, la relevancia de la estructura organizacional que se asuma para el desarrollo del proyecto, requiere de la previa evaluación y definición de objetivos que estarán en buena medida dados por los resultados de los estudios previos de mercado y técnicos, así como de su interrelación con las evaluaciones financieras preliminares. Lo anterior dado que la organización que asuma el proyecto tiene una doble influencia económica en su evaluación.

- a) Un efecto directo en las inversiones y costos asociados en un tamaño específico de operación y
- b) el efecto indirecto en los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos asociados a un tamaño, tecnología y complejidad de la estructura administrativa diseñada.

El efecto sobre las inversiones se manifiesta por la necesidad de disponer tanto de una infraestructura física adecuada a los requerimientos del proyecto como del equipamiento para su operación. La operatividad de la estructura, a su vez, implica la utilización de una serie de recursos como mano de obra, materiales y otros.

El efecto indirecto se deriva de los costos de financiamiento ocasionados por los procedimientos administrativos diseñados en función de la estructura organizacional previamente definida.

El análisis organizacional deberá considerar la posibilidad de una estructura para la implementación de un proyecto diferente a la de operación definitiva. Al tener características distintas, requerirán costos también distintos.

En la mayoría de los Proyectos Turísticos Integrales se presentan dos tipos de participaciones posibles de entidades externas, las que es preciso caracterizar para asignar adecuadamente los costos que ellas involucren. La primera, que se presenta en la totalidad de los proyectos, se refiere a las relaciones con proveedores y clientes, las cuales requerirán de la estructura organizacional de una unidad específica que estará dimensionada en función de los procedimientos de las unidades externas, más que por las internas. La segunda relación se refiere a decisiones internas que determinan la participación de entidades externas y, por lo tanto, la incorporación de unidades coordinadoras y fiscalizadoras en la estructura organizacional del proyecto.

La complejidad de los procedimientos administrativos y de la organización en sí pueden, en ciertos proyectos, convertirse en factores determinantes para el diseño de la estructura. La diversidad de las tareas tiende a incrementar las necesidades de comunicaciones verticales, exigiendo una mayor extensión de las divisiones jerárquicas.

La estructura organizacional debe tener un grado de flexibilidad tal que permita su adecuación a las variaciones del medio.

El cálculo de las inversiones derivadas de la organización se basa directamente en los resultados de la estructura administrativa diseñada. Su dimensionamiento y la definición de las funciones que le corresponderán a cada unidad, determinarán efectos sobre las inversiones en obra física, equipamiento y capital de trabajo.

Los antecedentes proporcionados por el análisis de la estructura organizacional de la empresa que generaría el proyecto, permiten definir un programa de recinto que consiste en una primera aproximación de la cantidad y tamaño de las oficinas, así como las necesidades de instalaciones anexas.

Este estudio debe de proveer la información respecto a inversiones que habrán de realizarse durante la ejecución del proyecto o con fines, ya sea de mantenimiento o ampliación de la estructura inicial.

La mayoría de los costos de operación que se deducen del análisis organizacional provienen del estudio de procedimientos administrativos definidos para el proyecto. Sin embargo, existen diversos costos operacionales involucrados por la estructura administrativa en si en la operación del proyecto. Básicamente son los relacionados con remuneraciones de personal ejecutivo, administrativo y de servicio y con la depreciación de la obra física, muebles y equipos.

El costo de operación mas directamente relacionado con la estructura es, obviamente, la remuneración del personal.

El diseño de la estructura es el resultado de un proceso analítico que divide el área de actividad de acuerdo con diferentes criterios establecidos que se basan, entre otras cosas, en los procedimientos administrativos, en el ámbito de control, en la complejidad de las actividades, etc.

## **2.5. ESTUDIO LEGAL**

Ningún proyecto por muy rentable que sea podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente esta aceptado por la sociedad, es decir lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto específico.

La puesta en marcha, la implementación y el curso o régimen del proyecto, así como la forma de liquidarlo, reemplazarlo o modificarlo, precisan atenerse al ordenamiento jurídico, sujeción que obliga a explorar y aprovechar en cada una de estas etapas las opciones mas relevantes que el sistema legal ofrece.

Para estos efectos el sistema legal puede definirse como el conjunto normativo que rige a una sociedad, obedeciendo a principios y directrices definidos, tales como el sentido jerárquico de las normas.

En México y para fines de la evaluación de proyectos turísticos el marco legal es amplio, aunque fundamentalmente se requiere de un análisis preliminar de las condiciones del proyecto en específico.

La regulación en materia turística esta dada en las siguientes leyes y reglamentos.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal de Turismo

Ley de Inversión Extranjera

Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera

## **2.7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La suma de los estudios que se realicen durante la evaluación de los proyectos, servirán como fuente de información para determinar las inversiones que sean necesarias. En la evaluación financiera se medirán en términos monetarios las consecuencias de un proyecto, dando por resultado un flujo de efectivo equivalente a los costos e ingresos y en donde se utilizan como criterios de comprobación los siguientes indicadores financieros: valor anual equivalente, tasa interna de rendimiento, valor presente, periodo de recuperación, etc.

Es importante tener en cuenta durante el proceso de evaluación del proyecto que el desarrollo de los mismos serán en un periodo de tiempo mayor de un día, por lo tanto, es necesario considerar la variabilidad del valor del dinero puesto que éste es susceptible de ganar un cierto interés cuando se invierte durante un periodo. Es importante reconocer que un peso que se reciba en el futuro valdrá menos que un peso que se tenga actualmente y es precisamente esta relación entre el interés y el tiempo lo que conduce al concepto del valor del dinero, que en síntesis significa que cantidades iguales de dinero no tienen el mismo valor, si se encuentran en puntos diferentes en el tiempo y si la tasa de interés es mayor que cero.

De aquí partimos a otro hecho fundamental que es el cálculo de los intereses, la diferencia entre interés simple e interés compuesto, el diferencial de los flujos de efectivo en el horizonte de la vida de los proyectos y el análisis del impacto de la rentabilidad en función de los resultados esperados para el proyecto, los cuales se analizarán a detalle en el capítulo siguiente.

### **3. EL PROCESO DE EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **3.1. INVERSIONES DEL PROYECTO**

Si bien la mayor parte de las inversiones deben realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la misma operación, ya sea porque se precise reemplazar los activos desgastados o porque se requiera incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados de la demanda.

##### **3.1.1 INVERSIONES PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA**

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos nominales y capital de trabajo.

Las **inversiones en activos fijos** son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos, entre otros, los terrenos y recursos naturales, las obras físicas, el equipo de la planta y la infraestructura de servicios de apoyo.

Para efectos contables, los activos fijos, con la excepción de los terrenos, están sujetos a depreciación, la cual afectara el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos. En el caso de los terrenos, estos no solo no se deprecian, sino que muchas veces tienden a aumentar su valor por la plusvalía generada por el desarrollo urbano en su alrededor como en si mismos. También puede darse el caso de la pérdida en el valor de mercado de un terreno.

Las **inversiones en activos nominales** son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar y, al igual que la depreciación, afectarán el flujo de efectivo indirectamente por la vía de la disminución en los impuestos. Los principales conceptos que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, los imprevistos, los intereses y cargos financieros preoperativos.

Los gastos de organización incluyen todos los desembolsos originados por la dirección y coordinación de las obras de instalación, por el diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo como el sistema de información, así como los gastos legales que implique la constitución jurídica de la empresa que se creara para operar el proyecto.

Los gastos en patentes y licencias corresponden al pago de derechos a usos de una marca, fórmula o proceso productivo y a los permisos, autorizaciones y licencias que certifiquen el desarrollo del proyecto.

Los gastos de puesta en marcha son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de pruebas preliminares, como en las del inicio de la operación y hasta que alcancen el funcionamiento adecuado. Aunque constituyen un gasto de operación muchos rubros requerirán de un desembolso previo, por ejemplo aquí se incluirán los pagos de remuneraciones, arrendamientos, publicidad, seguros, etc.

Los gastos de capacitación consisten en todos aquellos tendientes a la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las actividades.

La mayoría de los proyectos consideran el rubro de imprevistos para afrontar aquellas inversiones no consideradas en los estudios y para contrarrestar posibles contingencias. Su magnitud puede considerarse como un porcentaje del total de las inversiones.

El costo de los estudios del proyecto solo serán parte de las inversiones, si éste es llevado a cabo.

Por otra parte, al no ser todas las inversiones efectuadas durante un momento específico, es necesario identificar el momento en que cada una de ellas se realiza, cabe mencionar que cada una de ellas para efectos de la proyección financiera se expresarán en el momento cero.

### **3.1.2. LA INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO**

La inversión en capital de trabajo constituye un conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo dada una capacidad y tamaños determinados.

La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo que se denomina activos de corto plazo, sin embargo, para efectos de la evaluación de proyectos, el capital de trabajo inicial consistirá en una parte de las inversiones a largo plazo ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

Los principales métodos para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son los de capital de trabajo bruto, capital de trabajo neto ciclo productivo y déficit acumulado máximo.

### **3.1.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN EN LOS PROYECTOS TURÍSTICOS INTEGRALES**

Las necesidades de inversión en capital para el desarrollo de un Proyecto Turístico Integral, se ven diferenciadas por las distintas etapas de desarrollo que se prevean con anterioridad, ya que si la planeación de la construcción del proyecto permite que éste se realice en fases, probablemente las necesidades de capital se reducirán hasta el 70% del total a invertir, lo anterior a efecto de las posibilidades de realizar preventas y así autofinanciar al proyecto.

Una forma común para proyectar los requerimientos de capital es la de cuantificar la inversión requerida en cada uno de los rubros del activo, sin considerar que parte de estos activos pueden financiarse por pasivos de corto plazo pero de carácter permanente, como los créditos de proveedores o los préstamos bancarios. Los rubros que se consideran en ésta son el saldo de efectivo, el nivel de cuentas por cobrar y de inventarios.

La inversión en efectivo dependerá de tres factores, el costo de no contar con un saldo suficiente, el costo de tener saldos excesivos y el costo de administración del efectivo.

El costo de tener saldos insuficientes hará que el inversionista deje de cumplir con sus pagos, si tuviera saldos suficientes y cumpliera con sus obligaciones el costo sería cero, pero en la medida en la disminuyan los saldos, el costo aumenta y es equivalente al costo de la fuente de financiamiento a que se recurra, sea el recargo de la deuda no pagada o al interés cobrado por el banco.

El costo de saldos excesivos equivale a la pérdida de utilidad por mantener recursos ociosos por sobre las necesidades de la tesorería, el costo aumenta mientras mayor sea el saldo ocioso.

El costo de administración del efectivo se compone de los costos de gestión de los recursos líquidos y de los gastos generales de oficina. Estos costos, que son fijos, se deben tomar en cuenta en conjunto con los anteriores para optimizar la inversión en efectivo.

### **3.2 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

Las proyecciones de estados financieros van encaminadas a la obtención de resultados que nos permitan tomar decisiones acertadas en cuanto al riesgo o a las oportunidades que ofrece un proyecto en su aspecto monetario.

La parte medular de la proyección de estados financieros es obtener flujos de efectivo para lo cual es fundamental contar con la información detallada de los estudios de mercado, técnico, organizacional, legal, así como el cálculo de la inversión total.

Además de las variables resultantes de los estudios mencionados en el párrafo anterior, el flujo de caja requiere de incorporar cuestiones contables y financieras como lo son la depreciación, utilidades, pérdidas, valores de rescate, etc.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos principales:

- los egresos iniciales de fondos,
- los ingresos y egresos de la operación,
- el momento en el que ocurren estos ingresos,
- el valor de rescate del proyecto.

Los egresos iniciales corresponden a la inversión total inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará siempre una erogación, se deberá considerar un egreso en el momento cero, ya que deberá de quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

Los ingresos y egresos de la operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es importante hacer mención que los registros que se determinen por este concepto deberán de ser aquellos que realmente se hayan efectuado, por ejemplo; la contabilidad señala el registro de la venta total mientras que el proyecto solamente recibe el efectivo generado por el enganche de la misma venta, y esto puede desvirtuar las necesidades de efectivo del proyecto.

El cálculo del valor de rescate del proyecto es quizá, el análisis más relevante que corresponde hacer al proyectar el flujo de caja del negocio, esto se debe a que el proyecto se evalúa en función del flujo de efectivo que se espera recibir como respuesta de un desembolso inicial en un lapso que es distinto de la vida real del proyecto. Para ello se diferenciará entre periodo de evaluación y vida útil del proyecto, debido a que normalmente el horizonte de evaluación es menor a la vida útil y se necesita agregar a la estimación un valor de salvamento que supone la recepción de un ingreso por la venta del remanente de la vida útil del proyecto.

### **3.2.1 LOS COSTOS DEL PROYECTO.**

Los costos que componen el flujo de efectivo se derivan de los estudios de mercado, técnicos, organizacionales, legales, etc, y se deben agregar los impuestos y los gastos financieros, el cálculo de los impuestos requerirá de la cuantificación de la depreciación.

Los egresos se puedan clasificar de la siguiente manera:

- **Costos de Construcción**, los cuales pueden ser directos o indirectos.
- **Gastos de Operación**, que generalmente se subdividen en gastos de venta, generales y de administración.
- **Gastos Financieros**, que son los gastos por intereses de préstamos obtenidos,

### 3.2.2 LOS INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos más relevantes a considerar en el proyecto, son aquellos que se derivan de la venta del bien o servicio que producirá; sin embargo, hay otros ingresos que necesariamente deberán evaluarse. Aquí también interesa el determinar el momento en que se efectúa la venta y se deben considerar las políticas de venta, condiciones de crédito, descuentos, etc.

Un ingreso adicional que debe ser considerado en el análisis, consiste en calcular el valor de salvamento del proyecto como un todo; al respecto se definen tres métodos básicos

1. Valor en libros
2. Valor de Mercado
3. Valor actual de los beneficios netos futuros

Este último se considera el método más realista ya que supone que el proyecto es factible de venderse funcionando como un todo y, por lo tanto, el inversionista que este dispuesto a adquirirlo lo hará a un precio tal que le permita recuperar a ese precio y además obtener la rentabilidad por él deseada

Para calcular el precio al cual estará dispuesto a comprar un inversionista (que será el precio al que se podrá vender el proyecto), se estimará un flujo de beneficios netos a partir del momento siguiente al período de evaluación. Por ejemplo, si se evalúa el proyecto a 10 años, se pronosticarán los beneficios que tendría el comprador desde el momento que empiece a operar su proyecto, o sea, desde el año 11 en adelante. Así el momento 10 del proyecto que se estudia equivaldrá al momento 0 de quien lo compre. Una forma simple de cálculo es determinar un año normal de entre los 10 que se analizan en el proyecto y suponer que se mantendrá constante durante un período determinado que no tendrá valor de salvamento o se supondrá como una perpetuidad.

Luego el inversionista comprará si su valor actual es cero o positivo. La fórmula para su cálculo es:

$$t=0 \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 > \text{ó } = 0$$

BN<sub>t</sub>= Beneficio neto del período t

La tasa exigida por el comprador a la inversión que va a realizar puede estimarse como una tasa histórica promedio del mercado y además el número de periodos  $n$  ha sido estimado a priori, el resultado de la sumatoria es conocido. Luego, si el inversionista está dispuesto a pagar como máximo un precio  $I_0$  que le haga su VAN a cero, éste deberá ser igual al resultado de la sumatoria.

$$\sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} = I_0$$

En consecuencia, estimando las variables de la sumatoria se podrá calcular al precio máximo que se podrá percibir por la venta del proyecto al término de su vida útil, igualando este precio al resultado de la actualización que efectúa esa sumatoria y castigando este valor (no necesariamente) en un porcentaje de elección arbitraria.

### 3.2.3 CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO.

Para evaluar un proyecto de inversión lo lógico es medir primero la conveniencia financiera de su ejecución, y luego la fuente de financiamiento más adecuada.

El flujo de caja sistematiza la información de las inversiones previas a la puesta en marcha, las inversiones durante la operación, los egresos e ingresos de operación, el valor de salvamento del proyecto y la recuperación del capital de trabajo.

La depreciación, un gasto que no implica desembolso de fondos pero que afecta al monto de los impuestos, puede calcularse por medio de cuatro sistemas: línea recta, suma de dígitos, doble tasa sobre saldos decrecientes y unidades de producción. El uso de cada uno dependerá de la legislación vigente en cada país.

La construcción del flujo de caja reconoce formas directas que llevan al mismo resultado la evaluación si se utiliza la tasa de descuento correcta. En general, se usará la tasa de costo ponderado del capital o la tasa de costo del capital propio si se evalúa el proyecto para el inversionista.

### 3.2.4 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO FINANCIADO

La gran mayoría de los proyectos combina fuentes de financiamiento propias con ajenas. Estas últimas permiten deducir su costo, interés o gasto financiero para efectos de cálculo de los impuestos a las utilidades que deberán cancelarse. Si al flujo de caja se le descuentan los gastos financieros para calcular el impuesto correctamente y luego se le resta la amortización del período, se obtiene el excedente para el inversionista, el cuál deberá compararse y usarse la tasa de costo del capital propio con la parte de la

inversión por él financiada. El resultado del proyecto así evaluado, mostrará la magnitud de los beneficios netos del proyecto para el inversionista después de impuestos y del pago de la deuda y sus intereses.

### **3.3. FINANCIAMIENTO Y TASAS DE DESCUENTO**

El pleno conocimiento de las distintas alternativas que pueden utilizarse en la financiación del proyecto es factor clave, puesto que en función de él los proyectos pueden resultar más o menos rentables e, incluso a veces, no rentables en relación con la estructura de fuentes de financiamiento utilizadas.

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de sus flujos de caja.

La elección de una fuente de financiamiento en particular puede variar a través del tiempo, dependiendo del contexto en que esté inserto el proyecto. Es decir, en un determinado momento una alternativa de financiamiento puede ser la óptima y en otro no serlo, dependiendo de la situación coyuntural en cada momento del tiempo. Por ello, el preparador y evaluador de proyectos debe tener como una de sus tareas primordiales el estudio y evaluación del medio económico y financiero en el que está inserto el proyecto.

#### **3.3.1 MERCADO DE CAPITALES**

Una vez analizado el contexto en el que se desarrollara el proyecto, el evaluador debe abocarse al estudio de las opciones de financiamiento que ofrece el mercado de capitales, tanto nacional como internacional.

Aun cuando se disponga de recursos propios de financiamiento del proyecto, el evaluador siempre debe hacer un análisis del mercado de capitales.

Mientras más desarrollado este el mercado de capitales, mayores van a ser las opciones posibles de obtención de recursos para el financiamiento del proyecto. Toda decisión en torno al financiamiento del proyecto lleva incorporado un determinado riesgo financiero. A medida que un proyecto aumenta su proporción de endeudamiento, está aumentando paralelamente sus cargas fijas. Si las restantes condiciones en que se basa el proyecto se mantienen constantes, la probabilidad de que el proyecto no genere los flujos necesarios para pagar esas cargas fijas aumenta paralelamente.

Por otra parte, un juicioso uso del financiamiento puede lograr ventajas importantes para el proyecto mismas que van a estar determinadas por las condiciones y características del mercado de capitales en relación con el proyecto que se desea desarrollar.

El conocimiento del mercado de capitales es el que entrega, de una u otra manera, las distintas alternativas de financiamiento que existen para un proyecto determinado que no necesariamente son continuas en el tiempo sino más bien cambiantes, tanto por circunstancias internas como externas.

El proceso de búsqueda del óptimo financiamiento requiere de un análisis de los costos del proyecto, dado que es posible que cada uno de los elementos constitutivos del costo tenga una alternativa de financiamiento óptima distinta. Sobre este particular cabe señalar que el criterio óptimo en el proceso decisional en la estructura de financiamiento de un proyecto, es la maximización del valor actual de los flujos futuros.

### **3.3.2 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO**

Las principales fuentes de financiamiento se clasifican en internas y externas. Entre las fuentes internas destacan la emisión de acciones y las utilidades retenidas cada periodo después de impuestos. Entre las externas sobresalen los créditos de proveedores, los préstamos bancarios de corto y largo plazo y los arrendos financieros.

El costo de utilizar los recursos que prevén cada una de estas fuentes se conoce como costo de capital.

Lógicamente, las fuentes de financiamiento interno son escasas y limitan por lo tanto la posibilidad de realizar el proyecto. Es decir, el pretender financiar un proyecto exclusivamente con recursos propios implica necesariamente que la empresa debe generar dichos recursos en los momentos en que el proyecto lo requiera, lo que hace peligrar la viabilidad del proyecto

Las fuentes de financiamiento ajenas se caracterizan por proveer recursos "frescos", que pueden ser: bancos comerciales, nacionales e internacionales; fundaciones nacionales e internacionales, compañías de arrendamiento, organismos internacionales, organismos estatales, créditos de proveedores y otros.

Estas fuentes generan distintos tipos de crédito con diferentes de tasas de interés, plazos, periodos de gracia, riesgos y reajustabilidad. La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la operación financiada con préstamo y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

### **3.3.3 COSTO DE LA DEUDA Y COSTO DE CAPITAL PROPIO O PATRIMONIAL**

La medición del costo de la deuda se efectúa sobre la base de la tasa de interés explícita en el préstamo. Dado que los gastos financieros son deducibles de impuesto, el costo efectivo de la deuda se calcula por:

$k_d(1 - t)$ , donde:  $k_d$  representa el costo después de impuestos, y  $t$  representa la tasa marginal de impuestos.

Se considera como capital propio en la evaluación de un proyecto a la parte de la inversión que se debe financiar con recursos propios.

En una empresa constituida, los recursos propios pueden provenir de la propia generación de la operación de la empresa, a través de la retención de utilidades (rehusando el pago de dividendos) para reinvertirlas en nuevos proyectos, u originarse en nuevos aportes de los socios.

En términos generales se puede afirmar que el inversionista asignará sus recursos disponibles al proyecto si la rentabilidad esperada compensa los resultados que podría obtener y si destinara esos recursos a otra alternativa de inversión de igual riesgo.

### **3.3.4 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL**

Una vez que se ha definido el costo del préstamo y la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión del capital propio, debe calcularse una tasa de descuento ponderada.

El costo ponderado de capital es un promedio de los costos relativos a cada una de las fuentes de fondos que la empresa utiliza, que se pondera de acuerdo con los costos relativos a cada una de las fuentes de fondos que la empresa utiliza.

### **3.3.5 TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA**

Por definición si el VAN de un proyecto es positivo, representa el excedente que queda para el inversionista después de haberse recuperado la inversión, los gastos financieros y la rentabilidad exigida. Por lo tanto, si al flujo del proyecto se le descuentan los intereses y amortizaciones, el saldo equivaldría a la recuperación del aporte del inversionista más la ganancia por él exigida y un excedente igual al VAN del proyecto que representaría la ganancia adicional a la mejor alternativa de inversión.

### 3.3.6. CONSIDERACIONES PARA DETERMINAR UN FINANCIAMIENTO ÓPTIMO

Los elementos que básicamente deben considerarse al evaluar las distintas opciones de financiación son: *costo y riesgo*.

El costo de una determinada fuente de financiamiento está dado por la retribución al capital aportado. En el caso de las acciones ordinarias, estará representado por las utilidades por acción, en cambio, en el caso de los créditos bancarios, el costo estará representado por el interés devengado.

El riesgo depende de varios factores. Es así como decisiones sobre reajustabilidad (tasas nominales en moneda extranjera, por ejemplo) y plazos (corto, mediano o largo) constituyen elementos que influyen directamente en el riesgo del proyecto.

Conjuntando los dos aspectos, el evaluador debe determinar la estructura de financiamiento óptima y para ello se hace necesario buscar algún procedimiento que considere en forma apropiada la comparación de las distintas alternativas de financiamiento que presenten flujos de caja distribuidos en el tiempo de una manera determinada y que, por su naturaleza, son distintos entre sí.

El método que se aplica para efectuar el análisis comparativo de las alternativas de financiamiento debe considerar necesariamente el **valor del dinero en el tiempo**, ya que el dinero puede ganar un cierto interés cuando se invierte por un periodo de usualmente un año. Es importante reconocer que un peso que se reciba en el futuro valdrá menos que un peso que se tenga actualmente. Por consiguiente, el valor del dinero a través del tiempo significa que cantidades iguales de dinero no tienen el mismo valor si se encuentran en puntos diferentes en el tiempo y si la tasa de interés es mayor que cero. Los diferentes tipos de intereses que principalmente se dan son el interés simple y el interés compuesto, la diferencia estriba en el hecho de que cuando se utiliza interés compuesto, los intereses a su vez generan intereses, mientras que cuando se utiliza interés simple los intereses son en función únicamente del principal.

La aplicación del método de actualización de los flujos correspondientes a una alternativa de financiamiento debe considerar la tasa de descuento que se haya estimado como la más adecuada, evaluando el tipo de riesgo a que están afectos los flujos de caja.

Una vez realizado el proceso de actualización de los flujos, deberá optarse por aquella alternativa de financiamiento que permita tener el más alto valor actual neto (VAN).

En la selección de un proyecto se deberá medir, primeramente, el resultado de la inversión basado en los méritos financieros propios del proyecto y luego seleccionar la fuente de financiamiento más adecuada.

### 3.4 MÉTODO DEL VALOR PRESENTE

Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar la equivalencia con el desembolso inicial, cuando dicha equivalencia es mayor se recomienda que el proyecto sea aceptado.

para comprender la definición anterior, la fórmula utilizada para evaluar el valor presente de los flujos generados por un proyecto de inversión:

$$VPN = S_0 + \frac{\sum_{t=1}^n S_t}{(1+i)^t}$$

donde

VPN = Valor presente neto

$S_0$  = Inversión inicial

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del periodo t

n = Número de periodos de vida del proyecto

i = Tasa de recuperación mínima atractiva

La fórmula anterior tiene una serie de características que la hacen apropiada para utilizarse como base de comparación capaz de resumir las diferencias más importantes que se derivan de las diferentes alternativas de inversión disponibles. Primero, la fórmula considera el valor del dinero a través del tiempo al seleccionar un valor adecuado de i. Cabe mencionar que algunos autores utilizan como valor de i el costo de capital (ponderando las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza la empresa). Algunas desventajas son: 1) Difícil de evaluar y actualizar y 2) Puede conducir a tomar malas decisiones puesto que al utilizar el costo de capital, proyectos con valores presentes positivos cercanos a cero serían aceptados. Sin embargo, es obvio que estos proyectos en general son muy atractivos. Por otra parte, al utilizar como valor de i la TREMA, tiene la ventaja de ser establecida muy fácilmente.

El método del valor presente tiene la ventaja de ser siempre único, independientemente del comportamiento que sigan los flujos de efectivo que genera el proyecto de inversión.

Cuando el valor presente es positivo, significa que el rendimiento que se espera obtener del proyecto de inversión es mayor al rendimiento mínimo requerido por la empresa (TREMA). También, cuando el valor presente de un proyecto es positivo, significa que se va a incrementar el valor del capital de los accionistas.

Cuando el valor presente es negativo, entonces, el proyecto debe ser rechazado. Lo anterior significa que cuando la tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA) es demasiado grande, existen muchas probabilidades de rechazar los nuevos proyectos de inversión. El resultado anterior es bastante obvio, puesto que un valor grande de TREMA significa que una cantidad pequeña en el presente se puede transformar en una cantidad muy grande en el futuro, o viceversa.

### 3.5. MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos, es decir, la tasa interna de rendimiento de una propuesta de inversión es aquella tasa de interés  $y^*$  que satisface cualquiera de las siguientes ecuaciones:

$$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i^*)^t} = 0$$

$$\sum_{t=0}^n S_t(1+i^*)^{n-t} = 0$$

donde:

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del período  $t$ .  
 $n$  = Vida de la propuesta de inversión

En términos económicos, la tasa interna de rendimiento representa el porcentaje o la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión. El saldo no recuperado de una inversión en cualquier punto del tiempo de la vida del proyecto, puede ser visto como la porción de la inversión original que aún permanece sin recuperarse en ese tiempo.

Una de las equivocaciones más comunes que se cometen con el significado de la TIR, es considerarla como la tasa de interés que se gana sobre la inversión inicial requerida por la propuesta. Sin embargo, lo anterior es correcto solamente en el caso de propuestas cuyas vidas sean de un periodo.

El significado fundamental de la TIR: "Es la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, de tal modo que el saldo al final de la vida de la propuesta es cero".

Con el método de la tasa interna de rendimiento es necesario calcular la tasa de interés ( $i^*$ ) y compararla con la tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA). Cuando  $i^*$  sea mayor que TREMA, conviene que el proyecto sea emprendido.

### **3.6. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN SITUACIONES INFLACIONARIAS**

Los 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 propuestas 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. En términos simples, los resultados de las actividades de un negocio son expresados en pesos. Sin embargo, los pesos son una unidad imperfecta de medida puesto que su valor cambia a través del tiempo. La inflación es el término que se usa para expresar esa disminución en valor, o bien, es la medida de la disminución en el poder de compra del peso.

Finalmente, es necesario mencionar que el efecto de la inflación en el valor real de los flujos de efectivo futuros de un proyecto no debe ser confundido 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 y los intereses el próximo año. Por el contrario, el efecto de la inflación surge simplemente porque con un peso se compra más ahora que en el próximo año, debido a la alza general de los precios.

#### **4. CASO PRACTICO**

##### **4.1 ESTUDIO DE MERCADO**

###### **4.1.1 INTRODUCCIÓN**

El propósito de este estudio es analizar las condiciones actuales del mercado turístico de Cancún y para la determinación de los productos y las estrategias de comercialización adecuadas en el desarrollo de un proyecto turístico integral en la zona.

El fenómeno de Cancún ha sido desarrollado en varias etapas:

- 1968** El Gobierno Mexicano decide promover el desarrollo de nuevos polos turísticos en la costa este de la república para capitalizar sus excelentes playas, y su relativa proximidad a la costa este de los Estados Unidos.
- 1980-87** Se construyen los primeros hoteles en el destino, que atraen a un mercado de alto estrato socioeconómico principalmente de la unión americana y de Europa, lo cual ocasionó una ocupación promedio relativamente elevada, además del impulso que el Gobierno Mexicano le dió una gran cantidad de desarrolladores e inversionistas se sumaron al programa de expansión de Cancún.
- 1988** El Huracán Gilberto abate Cancún dejándolo no sólo con construcciones destruidas e inundaciones, sino con un efecto negativo en su imagen ante el mercado estadounidense, lo cual aunado a la gran cantidad de cuartos hoteleros en construcción, estos fueron vendidos a través de tour-operadores mayoristas, los cuales venden paquetes económicos al turista. A partir de este momento los vuelos charter son algo común en el destino.
- 1988-91** Se construyen los primeros hoteles de alta calidad en el destino, los cuales atraen a un mercado de alto estrato socioeconómico principalmente de la Unión Americana y de Europa.
- 1991-96** El esfuerzo constante por recuperar la imagen de Cancún se ha limitado debido a la constante expansión en la planta hotelera del destino y a los efectos que contrajo la recesión económica en los Estados Unidos en consecuencia de la guerra del Golfo Pérsico. A pesar de lo anterior Cancún es el destino con la mayor capacidad de cuartos hoteleros y el destino que mantiene la mayor afluencia de visitantes.

## 4.1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO

### 4.1.2.1 LA DEMANDA

Cancún es el principal centro receptor de visitantes de la República, de forma tal que durante 1995 obtuvo un 26% del total de visitantes a los destinos de playa, así como un 47% del total de visitantes extranjeros.

La siguiente tabla muestra el comportamiento del flujo de visitantes registrado en Cancún durante los últimos seis años:

Año	Total Visitantes	Nacional	% Part.	Extranjeros	% Part.
1990	1,575	395	25	1,180	75
1991	1,912	479	25	1,432	75
1992	2,046	488	24	1,557	76
1993	1,979	486	25	1,492	75
1994	1,964	515	26	1,448	74
1995	2,154	489	23	1,666	77
TMAC- 90-94	6.5%	4%	-----	7%	-----

Fuente: Barómetro Turístico, FONATUR Ediciones 1991, 1992, 1993, 1994  
Estadísticas Básicas de SECTUR 1995

La afluencia de visitantes de Cancún presentó un sensible decremento después del Huracán Gilberto, que dañó aproximadamente al 85% de los hoteles de la zona, incitando a una disminución real en la operación, y que aunado a la huelga de Aeromexico, la que produjo una insuficiencia de vuelos que afectó a la afluencia. Las elecciones presidenciales en 1988, tanto en México como en Estados Unidos, provocaron un decremento del 12.7%, sin embargo, como se demuestra en el comparativo anterior, ya para 1992 se logró rebasar por primera vez los 2 millones de visitantes por año, cifra que a la fecha prevalece.

#### 4.1.2.1.1 PERFIL DEL VISITANTE

Desde sus inicios el **origen de los visitantes** regulares a Cancún son en su mayoría extranjeros, con una participación del mercado promedio del 75%, además de ser el segmento que presenta la tasa anual de crecimiento más alta (7%).

Así mismo, las estadísticas de FONATUR señalan que Cancún representa el 84.1% del total de ingresos de sus 5 Centros Integralmente Planeados<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Los 5 Centros Integralmente Planeados de FONATUR son Cancun, Ixtapa, Hualulco, Loreto y Los Cabos

El **gasto promedio**<sup>4</sup> del turista por día de estancia es de 80 dólares, el mas alto del país.

Por lo que si consideramos que la **estadia promedio** registrada en el destino en el ultimo año, que de acuerdo con las estadísticas de la SECTUR fue de 5.2 noches, (5.4 por extranjero y 4.5 por turista nacional) se registra una derrama económica en promedio de 3.800 dólares por cada visitante del extranjero que arriba al destino.

La demanda ha presentado ciclos de **estacionalidad**, en donde se ha apreciado que la ocupación hotelera se incrementa en los meses de Marzo, Julio y Agosto, y con menor importancia en los meses de Abril y Diciembre. Estos meses corresponden principalmente a las temporadas de primavera, verano e invierno.

La estacionalidad de la demanda depende del origen de los visitantes. El visitante extranjero llega al destino principalmente entre los meses de Diciembre a Marzo, cuando estos escapan del frio invierno de su país, así como los jóvenes aprovechan la temporada de spring-break para vacacionar. Después los meses mas importante son de Julio y Agosto.

En el caso de los visitantes nacionales, la temporada alta es principalmente en los periodos vacacionales de semana santa (Abril) y de Verano (Julio) y la temporada más baja es en los meses de Enero y Febrero.

Durante los últimos años, el mes con un mayor número de visitantes han sido Agosto y el mas bajo Octubre.

El **perfil del visitante internacional** fue obtenido de la publicación trimestral que realizaba FONATUR hasta Diciembre de 1994, así como de entrevistas con personal de hoteles de la zona, los cuales concluyeron que el turista no ha cambiado considerablemente.

Los turistas extranjeros son en promedio menores a los 40 años, dedicados a los negocios de manera independiente o trabajando en firmas como ejecutivos y que registran un **ingreso medio** de mas de 50,000 dólares. Proceden principalmente de los Estados Unidos (87%), de los estados de Texas, Illinois, California y Florida, Europa (8%), Canadá (2%) y otros (3%).

El turista extranjero generalmente se hospeda en hoteles de calidad turística de Gran Turismo y 5 estrellas.

---

<sup>4</sup> El Gasto Promedio es un cálculo que realiza la Subdirección Regional en Cancún de FONATUR en base a los costo de hospedaje, alimentación y diversión de un turista.

Cancún ha mostrado una clara mejoría en cuanto a la **reincidencia** de los viajeros al destino, en 1992 las encuestas señalaban que el 13% lo hacía, mientras que durante en 1994 se registro un considerable incremento al 17%.

El turista internacional **motiva** su viaje a Cancún principalmente por el atractivo que representan las playas del caribe y de la posibilidad de conocer la cultura maya que rodea a este destino.

**Perfil del Jugador de Golf.** En su mayoría son hombres entre 35 y 64 años, casados, con grado universitario y trabajan como altos ejecutivos o profesionistas en diferentes áreas; tienen ingresos altos (USD\$75,000 a USD\$149,000). Escogen el lugar para vacacionar considerando diversos aspectos, tales como: precio, números de campos de golf en el destino y su dificultad, servicios adicionales, amenidades, alimentos y bebidas.

Algunos datos de interés: Solamente en el Sureste de Estados Unidos se localizan aproximadamente 3'600,000 jugadores de golf, de los cuales 991,000 son de Florida. Esta cifra coloca a este estado en el noveno lugar. En primer lugar del país se encuentra el estado de California con 2'552,000 jugadores y en sexto lugar está Texas con 1'276,000 jugadores.

**Perfil de Yatistas.** A continuación se describe el perfil de viajeros náuticos:

Tipo de Embarcación	Velero con motor auxiliar	Cruceros	Snowbird Mega Yate	Veleros Charter	Fishing Charter
Edad	40 - 55	40 - 60	45 - 65	35 - 50	40-60
Sexo	68% hombres	68% hombres	85% hombres	Casados	75% hombres
Status	Casados	Casados	Casados	Casados	Casados
Nivel de Educación	Universidad	Preparatoria-Universidad	Universidad	Universidad	Universidad
Ingresos ('000 usd)	40%: 50 25-30%: 80-150	28%: 50 17%: 35- 50	más de 100	más de 40	40-60
Ocupación	25% empresarios, profesionistas	20% propietarios administradores 17% retirados	Empresarios Profesionistas	Empleados, Empresarios	Empresarios, Profesionistas, Administradores
Vacaciones	3-26 semanas. Les gusta velear, viven en ciudades, buscan naturaleza, explorar costas, se interesan en lugares con clima cálido. Son capaces de dejar su embarcación y velear a su casa, atender sus negocios y regresar.	3 - 4 semanas. arriban y viven en su embarcación. Con las suficientes facilidades dejarían su embarcación en México varios meses	Envían embarcación con tripulación, la usan en fines de semana. Vacaciones cortas en invierno	Una o dos semanas	Viajan en fines de semana largos.
Lugar de Origen	P: 93% Cal. G: algunos	P: 76% Cal. G: 46% Texas	P: 80% Cal.	P: 80% Cal. Este EUA: 80% urbano	P: 85% Cal. G: 90% Texas
Tipo de embarcación usada	Sloop-Ketch 30' a 48'	30'-55' crucero con motor.	60' yate de motor	35'-40' veleros	25'-35' crucero de pesca

Fuente: Programa Nacional Náutico Turístico, 1990.  
Abreviaciones: P: Océano Pacífico, G: Golfo de México, Cal: California

#### 4.1.2.1.2 ACCESOS

El **Aeropuerto Internacional de Cancún** es el segundo aeropuerto en importancia de la República Mexicana recibe una gran cantidad de vuelos tanto nacionales como internacionales. A continuación se muestra el número de pasajeros registrados durante los últimos años

PASAJEROS POR AIRE							
Año	Total de Pasajeros	Nacionales	Part. %	Extranjeros	Part. %	Vuelos Charter	Part. %
1990	1,491	371	25	834	56	286	19
1991	1,696	480	28	916	54	299	18
1992	1,796	527	29	914	51	355	20
1993	2,176	538	25	760	35	878	40
1994	2,198	518	24	634	29	1,046	48
1995	2,462	519	21	786	32	1,157	47
TAC 90-94	10 5%	9%	-----	-1%	-----	32%	-----

Fuente: Estadísticas Básicas de SECTUR 1991, 1992, 1993, 1994, 1995

En los últimos tres años se ha registrado un incremento en el número total de pasajeros, debido a un considerable incremento en los vuelos charter alcanzando el 48% de participación total en 1994. Esto indica que la actividad turística de Cancún ha aumentado gracias a la venta de paquetes a través de tour-operadores, ocasionando un decremento significativo del precio del destino para el turista extranjero. Lo anterior no es del todo negativo ya que permite al operador hotelero mantener elevado el nivel de ocupación de cuartos durante la mayor parte del año, lo que genera una serie de economías de escala que le permiten obtener una mayor utilidad a la par que evita impactos estacionales en la demanda.

Las principales líneas aéreas nacionales que vuelan a Cancún, son Mexicana, Aeroméxico, Aerocaribe, AeroCozumel, Taesa, que incluyen vuelos desde México, Cozumel, Mérida, Filadelfia, Chicago, Dallas, Miami, Los Angeles.

Entre las líneas internacionales se encuentran United Airlines, American Airlines, Northwest, Lacsá, Continental and Iberia.

#### 4.1.2.2 LA OFERTA

Hoy por hoy, el mercado de condominios en sus modalidades de tiempo compartido y propiedad privada, han tenido una mayor aceptación en el mercado, en donde, cada día, más unidades son vendidas en los diferentes destinos de la república, por lo que para obtener una visión real de la capacidad hotelera de Cancún, los números a ser utilizados corresponderán a los hoteles de 4 o más estrellas y a la oferta de condominios.

Es muy importante destacar que la participación de propiedades en tiempo compartido y en tiempo completo en relación con el total de cuartos hoteleros es mayor de lo que parece, el problema estriba en la gran cantidad que es ofrecida ya sea en una o en ambas modalidades dentro de las mismas instalaciones hoteleras.

#### 4.1.2.2.1 HOTELERÍA

De acuerdo con los datos oficiales de la SECTUR, en Diciembre de 1995 la **oferta hotelera** asciende a 18,891 cuartos, lo cual implica un crecimiento de no más del 1% en esta década, pero si se considera el crecimiento global en el destino desde el final de la década de los 70's cuando operaba únicamente con el 20% (3,923) de la oferta actual, el crecimiento supera el 11% anual.

El crecimiento más importante en la oferta se registra entre los años de 1987 y 1988, después de alcanzar el índice de ocupación más alto en la historia de Cancún (83.5% en 1987), sin embargo, los eventos mencionados provocaron que al año siguiente el nivel de ocupación más bajo de su historia (55.8%).

En este sentido, los hoteleros se vieron obligados a aplicar estrategias de comercialización mucho más agresivas, tales como reducir tarifas y en conjunto con algunas aerolíneas a promocionar paquetes para hacer de Cancún un lugar atractivo, logrando en 1995 alcanzar un porcentaje de ocupación de 76%.

Al ser Cancún por tradición un centro de playa dirigido a segmentos de alto poder adquisitivo, el crecimiento en la oferta hotelera se presentó principalmente en los hoteles considerados de categoría turística, mismos que se adaptaban a la imagen que se pretendía del destino. A la fecha del total de cuartos registrados, aproximadamente el 85% son de esta categoría.

#### OFERTA HOTELERA POR CATEGORÍAS

CATEGORÍA	1990	%	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	CRECIMIENTO ANUAL
GT	5,899	34%	6,417	36%	6,417	36%	6,787	37%	7,214	37%	5%
5*	5,511	32%	5,621	31%	5,621	31%	5,676	31%	5,954	30%	2%
4*	3,101	18%	3,061	17%	3,088	17%	3,144	17%	3,492	18%	3%
3*	2,321	13%	2,234	12%	2,239	12%	2,307	12%	2,339	12%	0.2%
2*	478	3%	478	3%	478	3%	466	3%	466	2%	-1%
1*	160	1%	160	1%	160	1%	160	1%	160	1%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17,470</b>	<b>100%</b>	<b>17,971</b>	<b>100%</b>	<b>18,003</b>	<b>100%</b>	<b>18,540</b>	<b>100%</b>	<b>19,625</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>

Fuente: Barómetro Turístico, FONATUR Ediciones 1991, 1992, 1993, 1994

Los hoteles de alta categoría han tenido una buena posición en el mercado teniendo una muy buena aceptación, como se mostrará más adelante.

El barómetro turístico de FONATUR muestra un promedio de ocupación de la zona del 69% en 1994, que es el promedio más alto de la República Mexicana. Cabe resaltar que los hoteles de 5 estrellas y de Gran Turismo muestran un porcentaje de ocupación más alto que el del destino

#### PORCENTAJE DE OCUPACIÓN

CATEGORIA	1990	1991	1992	1993	1994
GT	69	72	78	75	74
5*	72	73	78	77	75
4*	63	64	67	63	56
3*	64	65	68	67	62
2*	58	56	61	58	49
1*	57	54	55	55	44
<b>Destino</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>69</b>

Fuente: Barómetro Turístico, FONATUR Ediciones 1992, 1993, 1994

Los hoteles de 5\* y GT han mantenido un nivel de ocupación constante (75%) a pesar de que el crecimiento de la oferta hotelera se ha incrementado de 17,470 cuartos en 1990 a 19,625 cuartos en 1994, lo que significa un adecuado manejo del crecimiento de la oferta de servicios hoteleros.

Es importante notar que las tendencias turísticas en Cancún han alcanzado los estándares de calidad más altos, lo que significa un cambio de la demanda hacia un nicho de mercado exclusivo.

Las tarifas rack en el destino varían de manera importante entre las diferentes categorías de los establecimientos existentes.

#### TARIFAS PROMEDIO EN CANCÚN

GT	145	166	181	194	10%
5*	132	152	158	157	6%
4*	72	88	87	97	10%
3*	69	73	80	71	1%
2*	36	37	42	38	2%
1*	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D

Fuente: Estadísticas Básicas de SECTUR, Ediciones 1991, 1992, 1993, 1994

A pesar de que todas las categorías hoteleras han incrementado su tarifa rack año con año, solamente los hoteles catalogados como Gran Turismo y aquellos de 5\* han mantenido un buen nivel de ocupación promedio. Es por esto notable que las tendencias turísticas están cambiando hacia categorías de calidad turística.

#### 4.1.2.2.2 BIENES RAÍCES

El mercado de Bienes Raíces de Cancún ha registrado cambios importantes durante los últimos años. Ejemplo de esta situación son los nuevos desarrollos a lo largo del corredor Cancún-Tulum.

Como se muestra a continuación, la principal competencia está representada por los desarrollos de Playacar y Puerto Aventuras:

ANÁLISIS DE COMPETENCIA EN EL ÁREA DE CANCÚN			
CONCEPTO	PLAYACAR	ISLA DORADA	PUERTO AVENTURAS
UBICACIÓN	Corredor Turístico	Laguna Nichuplé	Corredor Turístico
DESARROLLADOR	Grupo SITUR	Grupo ICA	Grupo Gaspar Rivera
ÁREA (Ha.)	352	54	228
MARINA	NO	SI	SI
CAMPO DE GOLF	1 (18 hoyos)	NO	2 (18 hoyos)
AÑO DE INICIO	1991	1992	1987

Fuente: Investigación Directa de FONATUR, 1995

Actualmente Puerto Aventuras está en un proceso de reestructuración, por lo tanto, no puede ser considerado como competidor actual. Sin embargo puede reposicionarse en el futuro. Playacar ha mostrado una velocidad de ventas aceptable, misma que se consolidará en un futuro próximo. Las razones por las que las ventas en Isla Dorada empezaron lentamente fueron tanto las condiciones de venta como el precio de introducción que resultó ser agresivo.

La siguiente información fue obtenida mediante investigación directa

ANÁLISIS DE MZ VENDIDAS EN PLAYACAR				
Lotes	m2	USD/m2	%	PrecioP ond.
Hoteles	223,444	118	56%	66
Residencias	38,351	184	10%	18
	31,617	114	8%	9
Condominios	28,285	186	7%	13
	76,404	109	19%	21
Comercial	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>398,101</b>		<b>100%</b>	<b>127</b>

Fuente: Investigación Directa, 1996

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LOTES DISPONIBLES				
Lotes	m2	USD/m2	%	Precio Pond.
<b>Playacar</b>				
Hoteles	368,856	150	35%	52
Residencias	3,045	325	0.3%	1
	130,796	101	12%	12
Condominios	488,029	102	46%	47
Comercial	69,669	105	7%	7
<b>Total</b>	<b>1,060,394</b>		<b>100%</b>	<b>119</b>
<b>Otros</b>				
<b>Total</b>	<b>244</b>			<b>129</b>

Es importante remarcar que Cancún es un mercado diversificado, tomando en cuenta las diferentes etapas de desarrollo por las que Cancún está pasando, es posible que tanto los precios como las condiciones de venta varien de un proyecto a otro.

#### 4.1.2.2.3 MARINAS

Mientras que en el Caribe mexicano el deporte náutico ha sido pobremente desarrollado, en el área de Cancún no se encuentra disponible. Este hecho brinda la oportunidad de crear una marina única en dicha área, siempre y cuando cuente con todos los servicios requeridos, atractivos naturales del sitio y sea capaz de atraer clientes tanto nacionales como extranjeros.

Los Estados extranjeros que podrían ser los principales consumidores potenciales para la Marina de Puerto Cancún son Texas, y Florida. Estados que han contado con la siguiente oferta

ESTADO	NÚMERO DE MARINAS	NÚMERO DE SLIPS
Texas	342	40,079
Florida	1,072	506,870

Fuente: National Marine Manufacturers Association, investigación directa 1996

Dada la distancia entre Puerto Cancún y Key West (690 km.), que es relativamente cercana, el tipo de embarcaciones con la capacidad de viajar de Florida a Texas, es aquel que cuente con al menos 30'. Estas embarcaciones podrían ser: Veleros con motor auxiliar, Veleros Charter, Pescadores Charter y Cruceros.

Con respecto a los slips en venta, luego de realizar un análisis de competencia alrededor de la República Mexicana, se encontró que marinas en operación, como son las de San Carlos y Mazatlán, ofrecen los productos a un precio entre 950 y 1,150 USD/ pie.

#### 4.1.2.2.4 TIEMPO COMPARTIDO

Así mismo la participación de la **oferta de unidades de tiempo compartido** se compone de 27 proyectos, de los cuales 20 se comercializan como complemento de la operación hotelera, alcanzando niveles de venta de aproximadamente 10,000 semanas por año (27 diarias) a un precio promedio ponderado de 7,000 dólares por semana.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> RCI International 1995

#### 4.1.2.2.5 OTRAS

La **oferta de actividades complementarias** está representada por 5 campos de Golf, 3 en Cancún y otros dos en el corredor Cancún-Tulum, un centro de convenciones, algunas facilidades para deportes acuáticos principalmente el buceo, el snorkeling y el ski acuático

Así mismo, el **segmento de centros comerciales** ha crecido rápidamente a la razón de que se ha estimado que existen 10 m<sup>2</sup> de uso de suelo comercial por cada cuarto hotelero.

#### 4.1.3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

##### 4.1.3.1. PRODUCTO

- Puerto Cancún, se **localiza** en una **posición estratégica** cerca de las zonas turística y urbana del destino, además de tener la gran ventaja de ser el último proyecto integralmente planeado construido en el área.
- Cada uno de los conceptos deberá ser **diferenciado** debido a la gran extensión de terreno.
- El proyecto tiende a ser **posicionado** como un destino **independiente** con un concepto único que proporcionará **exclusividad** al área.
- El Plan Maestro de Puerto Cancún brinda la oportunidad de dirigirse a **diferentes nichos de mercado**, siendo los más importantes los yatistas y los jugadores de golf, destacando el concepto residencial del destino, tratando de obtener los mejores beneficios para los lotes náuticos y del campo de golf de alto nivel.
- El gran número de jugadores de golf en Estados Unidos nos proporciona un amplio mercado potencial, sobretodo por la posibilidad de organizar torneos internacionales.

##### 4.1.2.2 MERCADO

- Los **visitantes** a este destino principalmente son extranjeros, originarios de **Canadá** y de **Estados Unidos**, especialmente de Florida, Texas y California.
- Es importante remarcar que el área de Estados Unidos donde se **localiza** el mayor número de **jugadores de golf** es el Sur, en los estados de **Florida, Texas y California** brindando un amplio **mercado potencial**.

- La variedad de productos permitirá abarcar un mayor **mercado potencial** entre **nichos** geográficos, nacionales y extranjeros, **específicos**.
- Existe un gran potencial debido a la presencia de **mercados cautivos**.
- Las **expectativas de crecimiento** son mayores en el **Corredor Cancún - Tulum** que en el mismo Cancún.
- A pesar de que la tendencia mostrada por los productos náuticos es nula, **la mezcla entre la demanda potencial y el concepto náutico** del proyecto seguramente promoverá el destino.
- Esta mezcla **atraerá al mercado náutico de Texas, Louisiana y Florida**. Estados que son de los más importantes en cuanto al mercado yatistas y golfista de los Estados Unidos.

#### **4.1.2.3 COMPRADORES POTENCIALES**

- Operadores de Hoteles Internacionales, centros de golf, marina y centros comerciales.
- Empresarios líderes en el sector turístico.
- Compañías constructoras especializadas tanto en el negocio de Bienes Raíces como en el del turismo.

#### **4.1.2.4 PRECIO**

- El rango en el precio varía de manera importante, debido a que la competencia existente es pequeña en comparación a la calidad del proyecto es conveniente participar en el mercado con precios y condiciones de venta acordes a aquellos reflejados por las tendencias de oferta y demanda.

A través de investigación directa se verificó que la velocidad de ventas de la región, principalmente en Playacar, ha inducido una demanda importante.

- Debido a la magnitud del proyecto, se recomienda brindar propuestas financieras atractivas en la etapa introductoria.

#### **4.1.2.5 PROMOCIÓN, PUBLICIDAD**

- Medios Internacionales y Nacional enfocados a segmentos de ingresos medio y medio-altos.
- Jugadores de golf, ejecutivos, empresarios, artistas y retirados.

#### **4.1.2.6 MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN**

- World Trade Center.
- Operadores de Hoteles Internacionales, centros de golf, marina y centros comerciales.
- Puntos de venta Locales, Regionales e Internacionales.
- Asociaciones Nacionales e Internacionales.
- Conferencias Internacionales de Marinas.
- Bienes Raíces especializados en productos de recreación y de tiempo completo.
- Centros Integralmente Planeados de FONATUR.

### **4.2 ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.2.1 LOCALIZACIÓN**

Cancún fue el primer Centro Turístico Integralmente Planeado por FONATUR, fue creado en 1974 y el destino como se ha mencionado ha tenido un crecimiento acelerado que lo ha posicionado como el principal centro de atracción para turistas extranjeros, así como el principal centro captador de inversiones para el sector turismo.

Cancún se encuentra ligeramente separado de tierra Firma por Boca Nizuc y Boca Nichupte. La isla es el extremo norte del estado de Quintana Roo, al Norte de Cancún se encuentra Isla Mujeres, al Sur Este se encuentra el poblado de Alfredo Bonfil y al Este colinda con el Mar Caribe. La isla de Cancún tiene una Longitud de aproximadamente 18 Kms y un área total de 12,700

El Centro Integralmente Planeado de Cancún se creó con el objetivo de establecer nuevas fuentes de trabajo y generar divisas, tomando en cuenta el alto potencial turístico; el desarrollo regional a través de la diversificación de actividades agrícolas, industriales, artesanales y comerciales y la captación de mayor afluencia turística.

Para el financiamiento del proyecto se utilizaron recursos federales y recursos provenientes de organismos internacionales. La inversión correspondió en un 22.05% a dependencias y entidades gubernamentales, tales como: Obras Públicas, Comunicaciones y Transportes, Recursos Hidráulicos, Aeropuerto y

Servicios Auxiliares y la Comisión Federal de Electricidad, el 32.30% que FONATUR invirtió fue en la elaboración de proyectos y construcciones, el restante 45.65% lo financió el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las distancias por carretera a las principales ciudades de influencia son:

Mérida	320 Kms.
Chichen-Itza	200 Kms.
Valladolid	162 Kms.
Tulum	131 Kms.
Chetumal	380 Kms.

Cancún se encuentra a 1 hora con 50 minutos de la ciudad de México via aérea y solamente a media hora de Mérida, las ciudades extranjeras con un tiempo de vuelo más corto son Miami, Tampa, Houston, y Guatemala.

Horas de Vuelo	
Origen	Vuelos Directos (Horas)
<b>Nacionales</b>	
Cozumel	0 20
Mérida	0 25
México	1 50
Guadalajara	2 24
<b>Internacionales</b>	
Miami	1 16
Houston	1 40
Dallas	2 20
Nueva Orleans	2 40
Chicago	3 03
Nueva York	3 50
Los Angeles	5 00
Guatemala	1 45
San José	3 45
Río de Janeiro	9 00
Tel Aviv	15 00

#### 4.2.2 ASPECTOS NATURALES

Cancún tiene un clima húmedo desértico, que presenta lluvias principalmente en la época de verano, registrando una temperatura anual media de 27.5°C, con un máximo de 33°C y un mínimo de 22.5°C. Los meses mas fríos son Enero y Febrero, con temperaturas entre los 22 y los 25°C, y los meses con mayor lluvia son Septiembre y Octubre.

Otros datos de interés son que Cancún tiene un total de 241 días claros en el año, así como un promedio de 3 a 4 tornados cada 5 años.

Los atractivos naturales de la zona son principalmente la playa, la flora y fauna marina, lagunas, y el clima lo que permite realizar un sinnúmero de actividades acuáticas.

o

Los atractivos culturales de Cancún son muy variados e incluyen tanto eventos como sitios arqueológicos, los cuales en un radio de 250 Kms donde más de 25 ciudades mayas se pueden conocer.

#### **4.2.3 POBLACIÓN**

Cancún, por otra parte, es un vivo ejemplo del crecimiento de un ciudad condicionado a una actividad específica, que en este caso es el turismo. En el censo realizado por el INEGI en 1990 la población registrada fue de cerca de los 180,000 habitantes, sin embargo ya en 1988 FONATUR había estimado 190,000 y en 1991 poco más de 210,000, aun cuando la cifra fuera la que dicto el INEGI el crecimiento poblacional no ha sido a una tasa natural. Conforme se construyen nuevos cuartos de hotel, la teoría indica que por cada cuarto de hotel se generan 4 empleos indirectos y 1.5 empleos directos por cuarto, por lo que las oportunidades fueron mayores cada vez en un entorno de crecimiento condominal y hotelero.

FONATUR ha estimado que la población actual de Cancún debe de ser aproximadamente de 300,000 habitantes entre población fija y flotante.

Durante la presente administración, FONATUR a contemplado llevar a cabo el Proyecto de Puerto Cancún.

Para tal efecto, se pretende utilizar recursos provenientes del crédito BID para desarrollarlo hasta el nivel de urbanización, en virtud de que cuenta con las siguientes ventajas:

#### **4.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El terreno donde se localiza el proyecto Puerto Cancún, está situado entre la Ciudad de Cancún y la Bahía de Mujeres, colindando, al norte con terrenos de Puerto Juárez; al este, con la Bahía de Mujeres; al sur, con la Avenida Kukulcán y al poniente, con la Avenida Bonampak.

Con una superficie total de 3'436,376 m<sup>2</sup>, permite llevar a cabo un desarrollo de gran magnitud, que cuente con todos los elementos para la creación de un puerto turístico de primer orden.

El Plan Maestro contempla 8 zonas principales:

- Zona de la Marina.
- Zona Hotelera/Departamental de la Laguna Morales.
- Zona de Playa de Bahía de Mujeres
- Zona Central Urbano-Turística.
- Zona Residencial-Lacustre (Residencial Sur).
- Zona Residencial Lacustre (Residencial Norte).
- Zona del Campo de Golf.
- Zona de Servicios Generales

Para ello, se pretende dragar una gran dársena y una serie de canales navegables para grandes embarcaciones que conforman una serie de penínsulas de tierra firme de cerca de 227 Has, aprovechando el concepto de terrenos con el mayor frente posible al agua.

#### 4.2.4 RESUMEN DE ÁREAS

Derivado de los antecedentes mencionados en el apartado del estudio de mercado y de las condiciones de infraestructura que prevalecen actualmente en la zona, mediante un procedimiento de análisis ingenieril y arquitectónico se determinaron los siguientes productos que complementan el plan maestro de desarrollo del proyecto.

	No. de Lotes	Área (Ha)
Hotelero	27	40.33
Condominial	645	51.47
Condominial Comercial	22	10.30
Comercial	4	4.67
Residencial Campo de Golf	420	23.88
Equipamiento Turístico		4.73
Equipamiento Urbano		0.19
Servicios de Apoyo a la Marina		7.56
Campo de Golf		62.18
Servicios de Infraestructura		5.79
Vialidades		39.83
Área de Agua		77.99
Z.F.M.T		14.72
<b>TOTAL</b>	<b>1,118</b>	<b>343.64</b>

##### 4.2.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Así mismo es indispensable justificar el destino de los productos que se conceptualizaron de tal manera que cada uno tenga una razón de existir dentro del proyecto como se demuestra en la siguiente tabla:

Nuevos productos que enriquecen la oferta actual	Productos que refuerzan la estructura urbana	Productos repetidos pero de alto rendimiento financiero	Productos repetidos que no agregan un nuevo atractivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencias con frente a canal</li> <li>• Marina Pública</li> <li>• Dársena para embarcaciones mayores</li> <li>• Centro Tenístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Cívico y Cultural</li> <li>• Centro Comercial y Administrativo</li> <li>• Museo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos y Viviendas en Campo de Golf</li> <li>• Hoteles y Condohoteles</li> <li>• Centros Comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Convenciones</li> </ul>

#### 4.2.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS

Derivado de un minucioso análisis de costos unitarios se deriva el siguiente presupuesto:

<b>RESUMEN TOTAL DE ÁREAS</b>	
1. Superficie Total Neta	328.92 Ha.
2. Superficie de Agua	77.99 Ha.
3. Superficie de Tierra	250.93 Ha.
4. Superficie Vendible	203.50 Ha.
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>USD/M2</b>
1. Costo por M2 Total	25.41
2. Costo por M2 Área de agua	35.90
3. Costo por M2 Área de Tierra	22.15
4. Costo por M2 Área Vendible Total	41.07

#### 4.2.5.1 INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

**Dado lo anterior, la inversión total en obra del proyecto se estima en 111 millones de dólares.**

Concepto	Miles (U.S.D.)
1. Obras Marítimas; incluye: dragados, muros de gravedad, muelle de embarcaciones mayores, muelle de combustibles, rompeolas	28,000
2. Subestación Eléctrica	8,000
3. Planta de Tratamiento de Aguas Negras	2,500
4. Urbanización; incluye: jardinería, plazas, red contra incendios (zona marina), puentes, red para sistema PUMP-OUT y relleno de lotes.	45,087
5 Protección Ambiental	1,200
6. Campo de Golf	10,000
7 Marina	4,000
8 Otros Indirectos	12,274
<b>TOTAL</b>	<b>111,061</b>

#### 4.3 EVALUACION FINANCIERA

##### 4.3.1 ESTRUCTURA DE CAPITAL DE FINANCIAMIENTO

Las 343 hectáreas de Puerto Cancún tienen un valor comercial de 40 millones de dólares, que formarán parte de la contribución de capital necesario para establecer el esquema de financiamiento.

Destaca la construcción de una marina con 1,850 slips: 1,300 destinados a Marina Privada y 550 para Marina Pública, que agregará una inversión de 151,061 millones de dólares, incluyendo el terreno.

Con el fin de obtener los máximos beneficios financieros, se propone la siguiente estructura de capital de financiamiento:

CONCEPTO	MONTO ('000 USD)	%
ACTIVOS	151.061	100%
PASIVOS	38.500	25%
CAPITAL	40.000	26%
AUTOFINANCIAMIENTO	72.561	48%

De esta manera se estructura una posición financiera sólida del negocio como se demuestra en la sección correspondiente del presente documento, el proyecto soporta sus pasivos y genera un retorno atractivo.

#### 4.3.2. CONDICIONES DE LA DEUDA.

Para cubrir las obras de cabeza del proyecto, se ocupará la línea de crédito que FONATUR cuenta con el BID por un monto total de US\$19.250 millones de dólares que cubrirán la mitad del monto correspondiente a dichas obras. La tasa de interés anual cobrada por este banco es variable ya que se obtiene de acuerdo a las condiciones económicas del país. Cabe mencionar que la tasa máxima histórica anual cobrada a FONATUR por dicho banco fue del 8.5%.

Se propone que el 50% restante sea cubierto mediante un crédito con la banca comercial bajo las siguientes características: 10 años de término, 3 de gracia a una tasa anual de interés del 13%.

#### 4.3.3 ESTRUCTURA TÉCNICA DEL PROYECTO.

El proyecto será desarrollado sobre una superficie total 343 Ha, de las cuales 165 Ha. corresponden al área vendible que ha sido distribuida como se muestra en la sección A de este documento.

La inversión total para este proyecto se valúa aproximadamente en USD\$151 Millones, desglosados de la siguiente manera.

CONCEPTO	MONTO ('000 USD)	%
TIERRA	40.000	26%
OBRAS DE PROTECCIÓN DE SARROJITO	28.000	19%
PROTECCIÓN AMBIENTAL	55.587	37%
CAMPO DE GOLF	1.200	1%
GASTOS DE SUPERVISIÓN	10.000	7%
EQUIPAMIENTO DE LA MARINA	2.950	2%
OTROS (estudios, proyectos, publicidad)	4.000	3%
OTROS (estudios, proyectos, publicidad)	9.324	6%
<b>TOTAL</b>	<b>151.061</b>	<b>100%</b>

Los costos anteriores representan una inversión única detallada a continuación:

CONCEPTO	MONTO (USD)
\$ m2/Terreno Total	42
\$ m2/Terreno Vendible	42
\$ m2-Desarrollado	16
\$/m2/Vendible-Desarrollado	34
\$ Pie lineal/vendible	422
Costo Total/m2/lote	58
Costo de Ventas / Lote	48%
Costo Total /pie lineal/Slips	422
Costo de Ventas /Slip	42%
Costo de Ventas/Consolidado	47%

#### 4.3.4 EVALUACIÓN FINANCIERA PROFORMA

Considerando como base la investigación llevada a cabo, los supuestos de operación para la proyección del negocio se determinaron con un esquema de funcionamiento del negocio. Considerando los costos estimados, ritmos de venta y precios acordes a la situación actual del mercado, se proyectaron 15 años de operación, y se muestra el comportamiento financiero de los bienes raíces y la venta de la marina, así como los pagos de capital e intereses para la deuda y los gastos inherentes a la operación, mismos que se presentan en este trabajo como anexo 1.

El siguiente cuadro muestra los principales supuestos y resultados de la evaluación financiera.

CONCEPTO/AÑO	1	2	3
USD			
<b>M/PIES VENDIDOS</b>			
- LOTES	198,504	231,588	248,130
- Ritmo de Ventas	12 años	total 165 42 Ha	
- SI IPS	8,208	9,701	10,660
- Ritmo de Ventas	7 años	total 53,300 Ht	
<b>PRECIO / M<sup>2</sup> o PIE</b>			
- LOTES	127	127	127
- SI IPS	1,000	1,000	1,000
<b>CONDICIONES DE VENTA</b>			
- ENGANCHE	20%	20%	20%
- PLAZO (años)	10	10	10
- TASA ANUAL DE INTERÉS	13%	13%	13%
<b>DEUDA BANCARIA</b>			
	<b>BID</b>	<b>BANK</b>	
- MONTO	19,250	19,250	
- PLAZO	20	10	
- GRACIA	5	3	
- TASA ANUAL DE INTERÉS	9%	13%	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>TIR Antes de Impuestos</b>	21%		
<b>Retorno Sobre la Inversión</b>	7 años		

#### 4.4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

Identificar las obras clave del proyecto y orientar la intervención del inversionista para garantizar su construcción. Se considera que las obras que conformarán el perfil náutico del proyecto son las que permitirán lograr el mayor impacto en la atracción de la inversión así como garantizarán su concepto y la imagen general del mismo.

En este sentido se propone que el inversionista realice las siguientes obras:

- Obras de protección
- Canal de acceso
- Dársena
- Canales y conformación de islas
- Obras de Cabeza

Con la intervención de FONATUR en las obras arriba mencionadas, el resto del proyecto será posible dividirlo en seis paquetes específicos:

## Paquetes de Inversión

Descripción	Área Vendible (Ha)	Capacidad
1	Campo de golf con zona residencial y vialidad primaria de acceso	96 1 0 Campo Golf 18 Hoyos 200 cuartos 419 unidades
2	Zona hotelera norte, marina seca, zona de islas y vialidad de acceso	32 0 2,264 cuartos 75 unidades
3	Zona hotelera sur, zona condominal, club de playa, gasolinera, capitanía y vialidad de acceso	22 5 1,746 cuartos 75 unidades
4	Zona residencial de islas, zona central de uso mixto, lote hotelero y vialidad de acceso	42 0 147 cuartos 918 unidades
5	Zona residencial de islas, zona central de uso mixto, lote hotelero y vialidad de acceso	35 0 128 cuartos 917 unidades
6	Equipamiento y operación de la Marina	
<b>T O T A L</b>		<b>227.6</b> Campo Golf 18 Hoyos 4,485 cuartos 2,404 unidades

Los productos a comercializar son los siguientes: Lotes urbanizados; Terrenos en breña con servicios a pie de lote; Paquetes de inversión con pago en especie y; Sociedades de Inversión.

- Lotes urbanizados.**- durante todo el periodo de desarrollo del proyecto, se podrán realizar colocaciones mediante preventa con compromisos de entrega de acuerdo al programa de obra, o bien colocaciones mediante venta de lotes una vez concluida la urbanización con entrega inmediata.
- Terrenos en breña con servicios a pie de lote.**- su periodo de comercialización es factible hasta el inicio de las obras de urbanización específicas. Este producto estar orientado a desarrolladores secundarios.
- Paquetes de inversión con pago en especie.**- se aceptará la intervención de inversionistas privados en la realización de obras de urbanización, dividiendo el producto generado en partes proporcionales entre FONATUR y el inversionista como pago de las obras realizadas. La etapa de comercialización de este producto es factible hasta el inicio de las obras de urbanización específicas.
- Sociedades de inversión** en la que FONATUR aporte terrenos y posibles proyectos, evitando que el inversionista del capital otorgue en garantía para los posibles créditos que obtenga, los terrenos del Fondo.

#### **4.5 LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION**

Debido a la incorporación de fondos del crédito BID para el desarrollo del proyecto, es necesario que la estrategia de comercialización considere la existencia del programa de obras y la limitante en tiempo para el ejercicio del crédito.

De acuerdo a ello, se establecen límites de tiempo para la promoción de las distintas modalidades de productos inmobiliarios a desarrollar. De esta manera es posible identificar las siguientes etapas:

1. El inicio de la promoción será a partir de que FONATUR publique la primera convocatoria para la realización de las obras marítimas. Desde este momento y hasta la convocatoria de obras de infraestructura vial -un periodo de 7 meses- es posible promover la comercialización de porciones de tierra en cualquiera de las 4 modalidades descritas anteriormente. Solamente durante este período será posible la promoción de "Paquetes de Inversión con Pago en Especie".
2. A partir del inicio de las obras de infraestructura vial y hasta el inicio de las obras de urbanización es decir un periodo de 9 meses- existirá la posibilidad de promover los 3 esquemas restantes y a la conclusión de éste, dejará de ser vigente la variante de "Terrenos en Breña con Servicios a Pié de Lote".
3. A partir del inicio de las obras de urbanización las posibilidades de comercialización se restringen solamente a "Lotes Urbanizados" y "Sociedades de Inversión" para proyectos de superestructura.

#### **4.6 LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA**

No obstante que el proyecto será financiado con recursos provenientes del Crédito BID, por efectos del pari-pasu (50:50), se requiere contar con recursos para cubrir la contraparte local.

Para ello se requiere priorizar las acciones a realizar bajo el criterio de mínimo costo y mayor beneficio e independencia de la conclusión de las obras marítimas, a fin de obtener recursos frescos en el corto plazo que sirvan como un fondo revolvente, evitando con ello una posible descapitalización. En este sentido se deberán iniciar las obras marítimas y las terracerías de la estructura vial.

La primera obra, si bien no producirá inventario además de tener una recuperación a mediano plazo, es la obra clave del proyecto que le va a permitir generar una imagen de credibilidad al mismo. La segunda, es la que permitirá el acceso a todo el desarrollo.

A partir de este momento, todos los terrenos estarían disponibles para la preventa con plazos de entrega que variarían de acuerdo a su ubicación, siendo las islas las de mayor tiempo de entrega. Lo anterior, permitirá al Fondo generar un fondo de revolvencia para las obras de urbanización.

De acuerdo a estas condiciones, es conveniente plantear una estrategia que permita

- Cumplir con las condiciones del crédito y al mismo tiempo garantizar la conclusión del proyecto manteniendo el control de su desarrollo.
- Orientar la intervención en primera instancia de las obras clave del proyecto que generen una imagen de capacidad financiera y del tipo de proyecto que se realizará y a partir de esto, generar una inercia de inversión con el sector privado y sólo ante la ausencia de inversionistas, intervenir en obras específicas de urbanización.
- Propiciar la incorporación de otros inversionistas durante el desarrollo del proyecto para lo cual, considerando la experiencia en la plaza se deben promover productos específicos que involucren terrenos no mayores de 70 has.

Con una adecuada combinación de estos aspectos se logrará:

- Disminuir tanto su aportación de recursos como de endeudamiento para el desarrollo del proyecto.
- Incorporar los recursos provenientes del sector privado que se invierta en infraestructura para fondeo y documentación del crédito.
- Abrir el espectro de oportunidades de inversión que integran el proyecto a una escala mas adecuada al tipo de inversionista existente en el sector y en la plaza.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de este trabajo se han descrito y analizado los aspectos más relevantes de la evaluación de proyectos turísticos integrales, desde los fundamentos de carácter teórico, la interrelación de variables dentro de la composición de los diferentes estudios, hasta la aplicación práctica dentro de una estrategia financiera de desarrollo de un proyecto específico.

Es innegable que la participación del turismo en la actividad económica del país ha tomado cada vez una mayor importancia, esto se ha reflejado tanto en el impacto que tiene en el desarrollo regional como en la producción de divisas y en la generación de empleos, lo cual augura que el apoyo a esta industria para los próximos años continuará y repercutirá en mayores inversiones.

En este sentido, las inversiones en nuevos proyectos de desarrollo, se deberá lograr de una manera ordenada y planificada, observando factores cuya planeación debe estar fundamentada en alternativas que faciliten la atracción de inversionistas tanto nacionales como extranjeros y que minimicen el riesgo de incurrir en la inviabilidad de los proyectos y por tanto la generación de costos para las empresas, que irremediablemente afectarían el desarrollo del sector.

Dado lo anterior y derivado del análisis de como se comporta la operación de las empresas de desarrollo turístico se concluye que estas requieren de una estructuración financiera adecuada de sus inversiones por varias razones, entre las que destacan las siguientes:

- a) El conocimiento de las variables que inciden directamente en el desarrollo de los proyectos minimiza el riesgo de los capitales invertidos.
- b) La identificación de los factores del mercado objetivo la conceptualización de los productos que se oferten, así como su futura venta al último consumidor.
- c) El diseño de productos atractivos y la programación de los costos de construcción permite generar escenarios previsible para el éxito del proyecto.
- d) Mediante la estructuración financiera de los proyectos es posible determinar la viabilidad del proyecto.
- e) La determinación de escenarios reduce la posibilidad de incurrir en Costos Administrativos, Costos Financieros y en Costos de Oportunidad.

Con la finalidad de evitar la problemática señalada, se hace evidente la necesidad de establecer, con claridad y simplicidad, una metodología que minimice el riesgo del inversionista y que se constituya como un instrumento ágil, eficiente y oportuno.

Estas acciones tienen como objetivo procurar una mayor rentabilidad de las inversiones y mejorar de inicio su posicionamiento frente a otros proyectos.

Dado lo anterior, es necesario puntualizar la interrelación de los diversos estudios con la culminación de la toma de decisiones en el sentido financiero.

#### **Aspectos del mercado**

El análisis del mercado potencial, el cual se considera la parte medular de la estructuración financiera de un proyecto corresponde, como se observó en el desarrollo del caso práctico a la capacidad de obtener datos certeros para definir tanto su tamaño como las estrategias para desarrollar la promoción y posterior comercialización de los productos, siendo las más importantes el precio y las condiciones en las que sea factible pactar la venta, ya que de estas se determina la capacidad de generación de efectivo, elemento indispensable para absorber los compromisos tanto de la operación del negocio como del servicio financiero de los créditos contratados.

Dados estos factores es posible generar un presupuesto de ventas.

#### **Aspectos Técnicos**

El desarrollo conceptual del producto a ofrecer, en donde la ubicación y la definición de las características del producto, implican la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y por ende poder desplazar rápidamente el inventario, lo que en conjunto con la definición de un costo y tiempos de construcción adecuados, generarán una rentabilidad atractiva.

De este estudio se obtiene tanto el presupuesto de inversión como el programa de obra. Estos factores se aplican directamente en el cálculo de las utilidades esperadas ya que representan el monto al que asciende la inversión principal del proyecto.

#### **Aspectos Administrativos y Legales**

Como se menciona durante la exposición de los casos particulares de estos estudios, estos no inciden directamente en la primera decisión de seguir o no en el desarrollo de los proyectos, más bien intervienen directamente en la forma en la que se pretenda operar y la capacidad de lograr los objetivos que se consideren alcanzables durante el proceso de análisis del mercado y del sitio en donde se desarrolla el proyecto.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### Aspectos Financieros

Durante este estudio se analiza la capacidad de la empresa para hacer frente tanto a los objetivos trazados como a las obligaciones contraídas.

Es decir durante el proceso de estudio en el que se interrelacionan los factores antes mencionados se deben de analizar cuestiones como son la liquidez, la solvencia, la capacidad de apalancamiento del proyecto, la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar, el nivel de flujo de efectivo de la empresa y la rentabilidad de las inversiones.

De manera gráfica se puede resumir de la siguiente manera:

Presupuesto de Ventas	Ingresos
menos	
Presupuesto de Inversión	Costo de ventas
<b>Igual</b>	
	<b>Utilidad Bruta</b>
menos	
Presupuesto de Gastos Operativos	Gastos Operativos
<b>Igual</b>	
	<b>Utilidad Antes de Gastos y Productos Financieros</b>
más	
Presupuesto de Ventas a crédito	Productos Financieros
menos	
Análisis de capacidad del apalancamiento del proyecto.	Gastos Financieros
<b>Igual</b>	
	<b>Utilidad Antes de impuestos</b>
menos	
Análisis Fiscal	Pago de impuestos
<b>Igual</b>	
	<b>Utilidad Neta</b>
mas/menos	
Estado de Cambios en la posición financiera	Aplicación y Obtención de Recursos
<b>Igual</b>	
	<b>Flujo de efectivo</b>
	<b>Rentabilidad: TIR, VPN, PRI</b>

La estructuración financiera de un proyecto de inversión es la parte final del proceso de evaluación y por tanto, en muchos de los casos el factor esencial para que el inversionista tome la decisión entre desarrollar o no el proyecto.

En este contexto, se emplea como una herramienta de definición de estrategias, el diseño de modelos de simulación financiera, los cuales principalmente ayudan a

- Definir el mejor esquema preoperativo y operativo para el diseño, desarrollo y comercialización del proyecto.
- Definir las características de la estructura de capital así como de la deuda que se asuma en el proyecto.
- Desarrollo de un plan de ventas y estrategias de comercialización adecuadas, que otorguen el mejor desempeño financiero del proyecto.
- Corroborar las características técnicas del proyecto en cuanto a programas de obra y presupuestos de construcción.
- Realizar los estados proforma básicos del negocios
  - Estado de Resultados
  - Balance General
  - Estado de cambios en la situación financiera
  - Estado de ingresos y egresos
  - Programa de amortización de deuda
- Determinar la factibilidad del proyecto basados en la estructura propuesta, identificando el desempeño financiero del negocio que validará la estrategia de negocios, previamente definida en base a análisis de flujos de efectivo, tasas de rendimiento y periodos de recuperación.
- Estructurar la estrategia financiera que bajo un esquema costo-beneficio permita obtener el óptimo nivel de flujos y rentabilidad.
- Determinar las etapas de inversión tomando en cuenta el análisis de rentabilidad y potencial de mercado.
- Establecer la estrategia de desarrollo basada en la premisa de minimizar desembolso de efectivo en el proyecto.

Dado lo anterior, se concluye que la aplicación de la metodología de evaluación de proyectos es una herramienta práctica para la toma de decisiones en relación a la estructuración financiera y a la determinación de la factibilidad de proyectos turísticos integrales.

# **ANEXOS**

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
Supuestos de Operación  
(USD '000)

Concept	Área (m <sup>2</sup> )	m <sup>2</sup> / unidad	Total		Costo Total		Inversión Total	Precio de Venta / m <sup>2</sup>	Precio de Venta / unidad	Ventas Totales	Enganche	Termino (años)	Tasa de Interés	Periodo de Ventas (años)	
			Unidades	Costo / m <sup>2</sup>	/ m <sup>2</sup>	/ m <sup>2</sup>									
<b>Terreno para desarrollo y Productos</b>															
Terreno Total	3 436 400	3 436 400	1	0 012	40 000	40 000									
Terreno Variables	1 854 200	1 854 200	1	0 042	56 061	56 061	0 127	210 083	210 083				13%	14	
Campo de Golf	621 800	621 800	1	0 016	10 000	10 000									
Slips (prez lineales) Marina Privada	53 300	41	1 300	0 422	22 486	22 486	1 000	41 300	53 300	20%	10	13%		7	
Slips (prez lineales) Marina Publica	22 550	41	550	0 422	6 514	6 514	0 00008								
<b>Total</b>							151 081			263 343					
<b>Inversión del Proyecto</b>															
			Total	%	Termino (años)	Gracia (años)	Tasa de Interés								
Inversión			151 081	100%											
Capital			40 000	26%											
Deuda Bancaria (1)			19 250	13%	20	5	9%								
Deuda Bancaria (2)			19 250	13%	10	3	13%								
Autofinanciamiento			72 581	48%											

(1) Deuda con el BID con tasa de interés variable  
(2) Deuda con un Banco Comercial

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turisticos Integrales  
 Estado de Ingresos - Tiempo Completo  
 (USD '000)

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
<b>Ventas</b>																	
Tarifa Variable	26 210	26 412	31 513	31 513	21 008	10 504	10 504	10 504	10 504	8 403	8 303	8 303	4 202	4 202			212 085
Slip+ (que incluye) Manta Prezada	8 208	9 701	10 860	8 091	7 995	5 223	2 452										53 300
Renta de Slip		4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	67 756
Miembros Campo de Golf	250	350	400	450	1 250	1 200	1 100										9 000
Rentas Campo de Golf				2 351	2 351	2 351	2 351										26 201
<b>Ventas Totales</b>	<b>33 668</b>	<b>44 302</b>	<b>47 412</b>	<b>48 214</b>	<b>37 444</b>	<b>24 118</b>	<b>21 246</b>	<b>17 664</b>	<b>17 664</b>	<b>15 564</b>	<b>13 493</b>	<b>13 493</b>	<b>11 362</b>	<b>11 362</b>	<b>7 190</b>	<b>7 190</b>	<b>364 348</b>
<b>Costo de ventas (en la renta de Slip)</b>	<b>15 772</b>	<b>18 480</b>	<b>19 604</b>	<b>19 150</b>	<b>13 686</b>	<b>7 423</b>	<b>8 115</b>	<b>4 958</b>	<b>4 958</b>	<b>3 868</b>	<b>2 975</b>	<b>2 975</b>	<b>1 283</b>	<b>1 283</b>	<b>1 283</b>	<b>1 283</b>	<b>124 310</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>17 896</b>	<b>25 842</b>	<b>27 508</b>	<b>26 064</b>	<b>23 758</b>	<b>16 695</b>	<b>15 131</b>	<b>12 737</b>	<b>12 737</b>	<b>11 627</b>	<b>10 518</b>	<b>10 518</b>	<b>9 409</b>	<b>9 409</b>	<b>7 190</b>	<b>7 190</b>	<b>240 038</b>
<b>Gastos Operativos</b>																	
Rentas Campo de Golf	75%			1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	1 783	21 156
Renta de Slip (Gastos)	80%		3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	58 204
Administración	12%	4 010	4 693	5 061	4 806	3 440	1 887	1 555	1 261	1 261	1 008	756	508	508	508	508	44 958
Marketing/ventas	3%	1 003	1 173	1 265	1 217	875	472	320	315	315	252	189	154	126	126	126	7 889
Otros	1%	324	391	422	406	295	157	130	105	105	84	65	63	42	42	42	2 634
<b>Gastos Operativos Totales</b>	<b>5 347</b>	<b>10 130</b>	<b>10 819</b>	<b>12 128</b>	<b>10 275</b>	<b>8 151</b>	<b>7 708</b>	<b>7 315</b>	<b>7 315</b>	<b>6 979</b>	<b>6 843</b>	<b>6 843</b>	<b>6 307</b>	<b>6 307</b>	<b>6 307</b>	<b>6 307</b>	<b>111 501</b>
<b>Margen de Operación</b>	<b>12 549</b>	<b>15 712</b>	<b>16 689</b>	<b>16 936</b>	<b>13 483</b>	<b>8 544</b>	<b>7 424</b>	<b>5 421</b>	<b>5 421</b>	<b>4 648</b>	<b>3 875</b>	<b>3 875</b>	<b>3 102</b>	<b>3 102</b>	<b>1 559</b>	<b>1 559</b>	<b>122 537</b>

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
**C O N S O L I D A D O**  
 Estado de Ingresos  
 (USD '000)

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
<b>Ventas</b>	23 098	44 302	47 412	48 214	37 444	24 118	21 248	17 894	17 894	15 594	13 493	13 493	11 362	11 362	7 190	354 346	
<b>Costo de Ventas</b>	15,772	18,480	19,904	19,150	13,589	7,423	8,115	4,958	4,958	3,966	2,975	2,975	1,543	1,982	-	124 310	
<b>Utilidad Bruta</b>	17 800	25 842	27 508	29 064	23 756	18 695	15 131	12 737	12 737	11 627	10 518	10 518	9 819	9 380	7 190	240 036	
<b>Gastos de Operación</b>	5 347	10 130	10 919	12 126	10 275	8 151	7 708	7 315	7 315	6 976	6 843	6 843	6 307	6 307	5 835	117 501	
<b>Margen Operativo</b>	12 540	15 712	16 589	16 938	13 480	8 544	7 424	5 421	5 421	4 648	3 675	3 675	3 512	3 073	1 355	122 535	
<b>Producto Financiero</b>	3 128	8 441	6 834	12 239	13 339	12 865	12 027	10 794	9 455	7 808	6 225	4 963	3 917	3 230	2 407	118 620	
<b>Gasto Financiero</b>	2 995	4,235	4,235	4,235	3,985	3,627	3,189	2,716	2,243	1,770	1,297	1,074	956	843	726	38 190	
<b>Depreciación</b>	-	(478)	(978)	(678)	(678)	(678)	(978)	(978)	(978)	(978)	(978)	(978)	(978)	(978)	(978)	(13 156)	
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	12 712	18 364	23 284	25 018	23 806	18 787	17 238	14 477	13 806	11 882	9 778	8 756	7 036	6 454	4 211	216 117	
<b>Impuestos</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Utilidad Neta</b>	12 712	18 364	23 284	25 018	23 806	18 787	17 238	14 477	13 806	11 882	9 778	8 756	7 036	6 454	4 211	216 117	

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
Balance General  
(USD '000)

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>ACTIVOS</b>																
<b>Activo Circulante</b>																
Caja	-	5 014	1 098	868	10 138	21 838	32 830	57 848	81 748	105 818	128 604	150 752	166 181	184 739	196 213	204 461
Cuentas por Cobrar	-	24 081	46 548	74 110	94 147	102 807	99 186	92 516	83 042	72 728	60 081	47 882	34 324	30 131	24 844	18 514
Inventarios	32 782	38 582	41 735	32 188	23 399	23 522	29 912	23 797	18 839	13 881	9 915	6 941	3 946	1 983	0	0
<b>Total Activo Circulante</b>	32 782	67 698	92 380	107 166	127 684	147 768	181 931	174 160	183 627	192 227	198 680	205 574	217 075	219 857	221 057	222 975
<b>Activo Fijo</b>	7 238	11 865	18 751	24 251	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751	28 751
Depreciación	-	-	476	1 451	2 427	3 403	4 378	5 354	6 330	7 305	8 281	9 257	10 232	11 208	12 184	13 159
<b>ACTIVO TOTAL</b>	40 000	79 562	109 807	132 870	156 863	177 922	193 081	206 265	216 708	226 284	233 912	241 582	246 058	254 811	259 992	262 516
<b>PASIVOS</b>																
<b>Condiciones de la Deuda Bancaria</b>	-	26 950	38 500	38 500	36 575	33 825	30 177	26 143	22 110	18 077	14 043	11 935	10 852	9 368	8 085	6 892
<b>PASIVO TOTAL</b>	-	26 950	38 500	38 500	36 575	33 825	30 177	26 143	22 110	18 077	14 043	11 935	10 852	9 368	8 085	6 892
<b>CAPITAL</b>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Capital Social	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Aportaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad	-	12 712	18 384	23 294	25 918	23 809	18 787	17 238	14 477	13 909	11 862	9 778	8 756	7 036	6 494	4 211
Utilidad Acumulada	-	-	12 712	31 107	54 370	80 288	104 997	122 884	140 122	154 568	168 207	176 899	186 847	196 407	205 443	211 607
<b>CAPITAL TOTAL</b>	40 000	52 712	71 107	94 370	120 288	144 087	162 884	180 122	194 568	208 207	216 899	229 947	238 407	246 443	251 907	259 117
<b>CAPITAL TOTAL + PASIVO</b>	40 000	79 562	109 807	132 870	156 863	177 922	193 081	206 265	216 708	226 284	233 912	241 582	246 058	254 811	259 992	262 516

A + P = C Prueba

(0)

(0)



Puerto Cancun. Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
 DEUDA BANCARIA COMERCIAL  
 (USD' 000)

Deuda Total 13 475 5 775  
 Tasa de Interés 13.0%  
 Plazo 10 años  
 Gracia 3 años

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
<b>Deuda Total</b>		13 475	19 250	19 250	19 250	17 325	14 575	11 825	9 075	6 325	3 575	825					
<b>Interés</b>																	
Interés del Periodo		1 752	2 503	2 503	2 503	2 252	1 895	1 537	1 180	822	485	107					11 518
Pagos de Interés		1 752	2 503	2 503	2 503	2 252	1 895	1 537	1 180	822	485	107					11 518
Saldo																	
<b>Préstamo</b>																	
Amortizaciones					1 925	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	825					19 250
Saldo		13 475	19 250	19 250	17 325	14 575	11 825	9 075	6 325	3 575	825						
<b>Pagos Totales</b>		1 752	2 503	2 503	4 428	5 002	4 645	4 287	3 930	3 572	3 215	932					34 742

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
Deuda Bancaria BID  
(USD '000)

Deuda Total 13 475 5 775  
Tasa de Interés 6.0%  
Termino 20 años  
Gracia 5 años

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Deuda Total		13 475	19 250	19 250	19 250	19 250	19 250	18 352	17 066	15 785	14 502	13 218	11 935	10 652	9 368	8 084	
Interés																	
Interés del Período		1 213	1 733	1 733	1 733	1 733	1 733	1 852	1 536	1 421	1 305	1 190	1 074	956	843	728	20 962
Pagos de Interés		1 213	1 733	1 733	1 733	1 733	1 733	1 852	1 536	1 421	1 305	1 190	1 074	956	843	728	20 962
Saldo																	
Principio																	
Amortizaciones							898	1 283	1 283	1 283	1 283	1 283	1 283	1 283	1 283	1 283	12 448
Saldo		13 475	19 250	19 250	19 250	19 250	18 352	17 066	15 785	14 502	13 218	11 935	10 652	9 368	8 085	6 802	
Pagos Totales		1 213	1 733	1 733	1 733	1 733	2 631	2 935	2 816	2 704	2 588	2 473	2 357	2 242	2 126	2 011	33 030





Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
Programa Total de Ventas y Cobranzas del Terreno  
(USD ' 000)

Producción: Terreno Vendible 0.127  
 Enganche: 20.0% Precio / m<sup>2</sup>  
 Termino: 10 m<sup>2</sup> por vender 1,854,200  
 Interés: 13.0% 66%

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Velocidad de Ventas	12%	14%	15%	15%	10%	5%	5%	5%	5%	4%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	100%
Unidades Vendidas (m <sup>2</sup> )	186,504	231,568	248,130	248,130	165,423	82,710	82,710	82,710	82,710	86,188	49,626	49,626	33,064	37,094	1,654,200	1,854,200	1,854,200
Acumuladas	186,504	430,092	678,222	926,352	1,091,772	1,174,482	1,257,192	1,339,902	1,422,612	1,488,780	1,538,406	1,588,032	1,621,116	1,654,200	1,654,200	1,654,200	1,854,200
Ventas	25,210	29,412	31,513	31,513	21,008	10,504	10,504	10,504	10,504	8,403	6,303	6,303	4,202	4,202	4,202	4,202	210,083
Enganche	5,042	5,882	6,303	6,303	4,202	2,101	2,101	2,101	2,101	1,681	1,261	1,261	840	840	840	840	42,017
Saldo antes de Factoraje	20,168	23,529	25,210	25,210	16,807	8,403	8,403	8,403	8,403	6,722	5,042	5,042	3,361	3,361	3,361	3,361	168,067
Factoraje	0.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de Factoraje	0.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo	20,168	23,529	25,210	25,210	16,807	8,403	8,403	8,403	8,403	6,722	5,042	5,042	3,361	3,361	3,361	3,361	168,067
Ingreso Año 1	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	20,168
Ingreso Año 2	-	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	2,353	23,529
Ingreso Año 3	-	-	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	25,210
Ingreso Año 4	-	-	-	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	2,521	25,210
Ingreso Año 5	-	-	-	-	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	16,807
Ingreso Año 6	-	-	-	-	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8,403
Ingreso Año 7	-	-	-	-	-	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8,403
Ingreso Año 8	-	-	-	-	-	-	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8,403
Ingreso Año 9	-	-	-	-	-	-	-	-	840	840	840	840	840	840	840	840	8,403
Ingreso Año 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	872	872	872	872	872	872	872	8,722
Ingreso Año 11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504	504	504	504	504	504	5,042
Ingreso Año 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336	336	336	336	336	3,361
Ingreso Año 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336	336	336	336	3,361
Ingreso Año 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336	336	336	3,361
Ingreso Año 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336	336	3,361
Cobranza - Enganche + Factoraje	7,059	10,252	13,163	15,714	15,264	14,234	14,874	15,714	16,555	16,807	14,874	13,525	10,420	8,225	5,714	191,764	
Ingreso Financiero	2,360	4,850	7,232	9,286	10,229	9,570	9,002	8,324	7,536	6,445	5,321	4,447	3,649	3,124	2,382	93,578	
Ingreso Total	9,418	15,102	20,425	25,000	25,323	23,803	23,876	24,039	24,092	23,252	20,205	17,972	14,069	11,367	8,096	285,342	
Cuentas por Cobrar	18,151	37,311	55,630	71,428	77,143	73,613	69,243	64,033	57,943	49,580	41,068	34,288	28,067	24,034	18,314	18,314	

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turisticos Integrales  
Programa de Venta y Cobranza de Slips  
(USD '000)

Producto: Slips (solo Anestesi) Sistema Privado  
Enganche: 20.0% Precio / pa: 1.000  
Termino: 10 Unidades por vender: 53.300  
Interes: 13.0% Unidades por vender: 53.300 papeles anestes

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Velocidad de Ventas	15%	18%	20%	17%	15%	10%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	170%
Unidades por vender (papeles anestes)	8.208	9.701	10.680	9.081	7.965	5.223	2.452										43.300
Acumulado	8.208	17.909	28.589	37.630	45.622	50.848	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300	53.300
Ventas	8.208	9.701	10.680	9.081	7.965	5.223	2.452										43.300
Enganche	1.642	1.940	2.132	1.812	1.596	1.045	490										10.680
Saldo antes de Facturas	6.567	7.760	8.528	7.249	6.369	4.179	1.961										41.941
Facturas	0.0%																
Costo de Facturas	0.0%																
Saldo	6.567	7.760	8.528	7.249	6.369	4.179	1.961										41.941
Ingreso Año 1	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857	8.561
Ingreso Año 2		776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	7.760
Ingreso Año 3			853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	8.528
Ingreso Año 4				725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	7.249
Ingreso Año 5					640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	6.400
Ingreso Año 6						418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	4.179
Ingreso Año 7							196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	1.961
Ingreso Año 8																	
Ingreso Año 9																	
Ingreso Año 10																	
Cobranza = Enganche + Facturas	2.258	3.373	4.418	4.823	5.249	5.113	4.754	4.284	4.284	4.284	4.284	4.284	4.284	4.284	4.284	4.284	41.941
Ingreso Financiero	756	1.561	2.402	2.953	3.310	3.326	3.020	2.471	1.917	1.363	894	525	268	108	29	29	24.944
Ingreso Total	3.014	4.934	6.820	7.776	8.559	8.439	7.774	6.755	6.181	5.921	4.901	3.347	2.247	1.359	440	164	66.885
Cuentas por Cobrar	5.910	12.238	18.480	22.719	25.465	25.575	23.273	14.306	14.745	10.481	8.874	4.742	2.054	810	164		

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turísticos Integrales  
 Programa de Renta de Slips  
 (USD '000)

Producto #slps 0.0% Precio / pie / día 0.0006  
 Enganche 0.0%  
 Unidades para Renta 22 550 Pies lineales

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	
Tasa de Ocupación	-	0%	60%	90%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	189 420
Unidades Rentadas (Pies lineales)	-	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	13 530	189 420
Días por año	-	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	189 420
Ventas	-	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	4 840	87 756
Costo de Ventas (40% del Venta Totales)	-	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	54 274
Ingreso Total	-	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	13 530

Puerto Cancun, Modelo Proyectos Turisticos Integrales  
Programa de Venta y Cobranza de Membresias de Golf  
(USD '000)

Producto: Membresias  
Enganche: 30% Precio / Unidad: 10  
Tercero: 5 Unidades a la Venta: 500  
Inicio: 13.0%

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Velocidad de Ventas		5%	7%	8%	9%	25%	24%	22%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	110.0%
Unidades Vendidas (Membresias)		25	35	42	45	125	120	110									500
Acumulado		25	60	100	145	270	390	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ventas		250	350	400	450	1,250	1,200	1,100									5,000
Enganche		75	105	120	135	375	360	330									1,500
Saldo antes de Facturas		175	245	280	315	875	840	770									5,000
Factoraje	0.0%																
Costo de Facturas	0.0%																
Saldo		175	245	280	315	875	840	770									5,000
Ingreso Año 1		35	35	35	35	35											175
Ingreso Año 2			49	49	49	49	49										245
Ingreso Año 3				58	58	58	58	58									280
Ingreso Año 4					63	63	63	63	63								252
Ingreso Año 5						175	175	175	175	175							875
Ingreso Año 6							168	168	168	168	168						840
Ingreso Año 7								154	154	154	154	154					770
Ingreso Año 8																	
Ingreso Año 9																	
Ingreso Año 10																	
Cobranza = Enganche + Factoraje		110	186	250	338	753	871	845	590	497	322	154					5,000
Ingreso Financiero		18	39	57	72	137	179	196	126	82	30						943
Ingreso Total		128	225	317	410	890	1,050	1,041	716	579	352	154					5,943
Cuentas por Cobrar		140	301	441	553	1,050	1,376	1,533	973	478	154						



Puerto Cancun Modelo Proyectos Turisticos Integrales  
Programa de Venta y Cobranza  
CONSOLIDADO  
(USD 000)

Concepto / año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Ventas	33 418	36 112	42 173	40 574	29 073	15 728	12 956	10 504	10 504	8 403	6 303	4 202	4 202	4 202	4 202		242 383
Enganche	6 684	7 822	8 435	8 115	5 601	3 146	2 561	2 101	2 101	1 681	1 261	1 261	840	840	840		40 861
Saldo antes de Factores	26 735	31 290	33 738	32 459	23 203	12 582	10 365	8 403	8 403	6 723	5 042	5 042	3 361	3 361	3 361		199 522
Factores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
Costo de Factores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
Saldo	26 735	31 290	33 738	32 459	23 203	12 582	10 365	8 403	8 403	6 723	5 042	5 042	3 361	3 361	3 361		199 522
Ingreso Año 1	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673	2 673						26 735
Ingreso Año 2	-	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129						31 290
Ingreso Año 3	-	-	3 374	3 374	3 374	3 374	3 374	3 374	3 374	3 374	3 374						33 738
Ingreso Año 4	-	-	-	3 248	3 248	3 248	3 248	3 248	3 248	3 248	3 248						32 459
Ingreso Año 5	-	-	-	-	2 320	2 320	2 320	2 320	2 320	2 320	2 320						23 203
Ingreso Año 6	-	-	-	-	-	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258						12 582
Ingreso Año 7	-	-	-	-	-	-	1 036	1 036	1 036	1 036	1 036						10 365
Ingreso Año 8	-	-	-	-	-	-	-	840	840	840	840						8 403
Ingreso Año 9	-	-	-	-	-	-	-	-	840	840	840						8 403
Ingreso Año 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	672	672						6 723
Ingreso Año 11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504						5 042
Ingreso Año 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504					5 042
Ingreso Año 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336				3 361
Ingreso Año 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336			3 361
Ingreso Año 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336		3 361
Cobranza + Enganche + Factores	6 357	13 625	17 611	20 537	20 543	16 146	15 628	16 676	20 619	21 071	18 481	15 806	12 388	9 489	6 328		244 868
Ingreso Financiero	3 128	6 441	9 834	12 236	13 336	12 895	12 027	11 796	9 455	7 808	6 228	4 983	3 917	3 237	2 407		118 522
Ingreso Total	12 485	20 099	27 245	32 774	33 882	32 041	31 655	30 774	30 273	28 876	24 706	20 836	16 316	12 716	8 735		363 390
Cuentas por Cobrar	24 061	49 548	74 110	64 147	102 607	96 189	62 516	83 042	72 728	60 061	47 682	38 328	30 131	24 844	16 515		





# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

- Hernández Díaz Edgar, Proyectos Turísticos Formulación y Evaluación, Editorial Trillas.  
Nassir Sapag Chain, Formulación y Evaluación de Proyectos.  
Coss Bu Raúl, Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, Editorial Limusa, 1994.  
Nassir Sapag, Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mac Graw Hill, 1994.  
Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Editorial Mac Graw Hill, 1994.  
Cortazar Martínez Alfonso, Introducción al Análisis de Proyectos de Inversión, Editorial Trillas, 1993.  
Bernstein A. Leopoldo, Fundamentos de Análisis financieros, Editorial Irwin, 1995.  
Varios, La bursatilización de activos financieros, Editorial Ariel Divulgación, 1995.  
Perdomo Moreno, Planeación Financiera, ECASA, 1985.  
Weston J Fred, Administración Financiera de las Empresas, Editorial Interamericana, 1981.  
Análisis Empresarial de Proyectos Industriales en Países en Desarrollo, CEMLA, 1989.  
Brueggeman Fisher, Real Estate Finance and Investments, IRWIN, 1987.  
Brealey & Myers, Principios de Finanzas Corporativas, Editorial Mac Graw Hill, 1993.  
Jiménez Gilberto, El Turismo en México, Editorial Planeta pp.350.  
Torruco Miguel Marques, Servicios Turísticos, Editorial Diana, pp.150.  
Estadísticas Básicas de la Actividad Turística, SECTUR BANCOMER años 1989, 1990, 1991, 1993, junio 1994.  
Barometro Turístico Fonatur, 1991, 1992, 1993.  
Tendencias de la Hotelería Mexicana, Parnell Kerr Forster, 1991, 1992, 1993 Por trimestres.  
Estadísticas Turísticas Castillo Miranda Consultores, 1993, 1994, 1995.  
Ley Federal de Turismo.  
Fonatur, Estudios de Mercado (varios), 1995-1997.  
Fonatur, Puerto Cancún (varios).  
IMCP, Principios de Contabilidad Generalmente a, 1993. aceptados, 1993.  
Ilpes, Guía para la Presentación de Proyectos, Editorial siglo XXI, 1994.  
\*Publicaciones del Urban Land Institute.  
\*Publicaciones de la Secretaría de Turismo.  
\*Publicaciones del Post-Grado de Desarrollo Urbano de la Universidad del Sur de California.  
\*Información Recopilada de Organizaciones Especializadas en el Ramo Turístico (AMDETUR, RCI, ETC).  
\*Fonatur, Estudios de Mercado (varios), 1995-1997.  
\*Fonatur, Puerto Cancún (varios)

## **ENTREVISTAS.**

- 1.- Ing. Sergio Rodríguez Herrera. Director General Estraplan.
- 2.- Ing. Vladimir Ramirez Arellano. Coordinador de Proyectos Estraplan.
- 3.- Lic. Rafael Ruiz Novoa. Director de Fomento a la Inversión SECTUR.

- 4 -Lic. Rubén Fernández Meré. Subdirector de Estructuración de Negocios FONATUR.
- 5 - Ing. Francisco Fajardo Portilla. Gerente de Evaluación de Proyectos FONATUR.
- 6 - Mat. Gabriel Alvarez Salinas. Gerente de Crédito FONATUR.
- 7 - Lic. Iliana Alcaraz Hess. Subgerente de mercadotecnia FONATUR.
- 8 - Lic. Adriana Robles García. Subgerente de Evaluación de Mercados FONATUR.
- 9 - Lic. Gloria Cano de la Fuente. Coordinadora de Proyectos ESTRAPLAN.
- 10 -Lic. Brenda Villegas Flores. Ejecutivo de Cuenta Multivalores. Casa de Bolsa.
- 11 -Lic. Alejandro Gongora. Director Regional Cancún.FONATUR.
- 12 -Lic. Gerardo Infante Guizar. Subdirector de Operación Regional FONATUR.
- 13.-Ing. Salomón Pineda Robles. Gerente de Coordinación regional FONATUR.
- 14.-Lic. Efraín Caro Razó. Director General del Instituto de Capacitación Financiera.
- 15.-Ing. Nicolás Cano Ibarra. Director de Planeación Corporativa FONATUR.

**Asistencia a cursos y conferencias.**

- Evaluación de Proyectos. Bursamétrica.
- Universidad de tiempo compartido. RCI.
- AMDETUR, 1995, 1996.
- Triangui Turístico de Acapulco, 1996, 1997.