

006633  
24 -

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado**

**Caso: Hacienda Sagrada de Izamal**

Que presenta la Lic. Ma. Amalia Belén Negrete Vargas

**Maestría en Contaduría**

**Cd. Universitaria, a 15 de Agosto de 1997.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **IZAMAL**

**El "rocío cotidiano"  
Maya nombre es Izamal  
del Itzá soberano  
fue la corte principal**

**Las pirámides grandiosas  
como la de papholchac,  
con estatuas numerosas:  
gran cabeza de Zamná.**

**De kabul templo elevado,  
la gran mole Hunpicktok,  
cual Habuc, sitio sagrado;  
otro dios: Kinich-kakmó.**

**Asombrosas y genuinas  
del remoto Yucatán,  
permanecen esas ruinas  
pasan años y ahí están.**

**De culturas florecientes,  
denotando el esplendor,  
monumentos imponentes  
encontró el conquistador.**

**Un cristiano y nuevo aliento  
del amor y la bondad  
franciscano es el convento  
que engalana la ciudad.**

**Bello parque y las haciendas  
dan romántico placer;  
del Mayab son las canciones  
que se escuchan por doquier.**

**El perfume de las flores  
y el calor vivo ambiental  
yucatecos trovadores:  
ciudad linda es Izamal.**

**Salvador Ibarra Padilla**

# INDICE

# ÍNDICE

**Pag.**

<b>I. Presentación del caso</b>	
<b>II. Planteamiento del problema</b>	
<b>II.1 Introducción</b>	<b>2</b>
<b>III. Replanteamiento del caso</b>	
<b>III.1 Consideraciones</b>	<b>4</b>
<b>III.2 Investigación de campo</b>	<b>6</b>
<b>III.3 Economía y Turismo</b>	<b>9</b>
<b>III.4 Problemas detectados</b>	<b>17</b>
<b>IV. Resultados del Benchmarking</b>	<b>18</b>
<b>V. Alternativas de solución</b>	<b>25</b>
<b>V.I Elección de la solución financiera y de administración</b>	<b>28</b>
<b>VI. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>30</b>
<b>VII. Implantación</b>	<b>33</b>
<b>VII.1 Proyecto de inversión</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexo 1 Estadística de turismo</b>	
<b>Anexo 2 Formato para la presentación de proyectos de inversión proporcionado por SECTUR.</b>	

# **I. Presentación del Caso.**

## HACIENDA SAGRADA DE IZAMAL

### PLANTEAMIENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL, PROCESO ADMINISTRATIVO Y ÁREAS FUNCIONALES

Los señores Arturo Méndez y Herver Dessner dueños de la Hacienda Sagrada de Izamal, S.A. de C.V., han conceptualizado la misión de la organización para ser la mejor empresa dentro del giro hotelero, proporcionando al turismo local y extranjero una opción de recreación y descanso en un ambiente cordial y amistoso, apoyando la difusión de un sitio histórico y cultural en un medio natural, el cual constituye un patrimonio de la humanidad.

Dado que el turismo es un vínculo de fraternidad entre los pueblos, Izamal tiene la visión de llegar a ser la hacienda más atractiva de toda la región, que reúne su gran belleza natural y valor histórico, caracterizándose por una atención personalizada a sus visitantes.

En el marco de globalización en el que se desarrollan las actividades productivas, la Hacienda Sagrada de Izamal planea desarrollar una empresa altamente productiva y competitiva, para hacer frente a los retos que plantea la nueva forma de producción en el umbral del siglo XXI.

Reconociendo que la acelerada modernización de las sociedades en las últimas décadas, la globalización de los intercambios entre las naciones y el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología que caracterizan al mundo de nuestros días, han generado mayores exigencias en todos los ámbitos, incluyendo el campo del turismo, la cultura y las artes y, a la vez, crecientes posibilidades para su promoción y difusión.

Izamal pretende desarrollar una estrategia de protección y difusión del patrimonio cultural, estímulo a la creatividad artística y difusión del arte regional y la cultura, al tiempo que se emplean mecanismos generales para promover la competitividad.

Es decir, el programa que se pretende desarrollar vincula las estrategias de competitividad con las de política cultural con los siguientes objetivos:

- Impulsar y fortalecer las actividades culturales del mercado interno
- Fortalecer la presencia cultural de México en el exterior
- Fomentar la participación del sector privado en el desarrollo cultural

Dado lo anterior, los socios están tratando de diseñar una estructura administrativa adecuada para cumplir cabalmente los objetivos de los requerimientos actuales del mercado moderno (ver anexo 1). No obstante, los señores Méndez y Dessner no cuentan con la capacitación y los medios necesarios para desarrollar su misión en un mercado tan competitivo.

No obstante, los dueños tienen claro que deben aprovechar una buena administración con el progreso tecnológico para alcanzar sus metas y que el buen manejo que se haga de los recursos naturales es básico para destacar en esa zona de importante afluencia turística nacional e internacional. (ver anexo 2).

Adicionalmente a todo lo referido, cabe señalar que Alejandro Méndez (Alex), hijo de uno de los socios, recién egresado de la Escuela de Hotelería de Laussane, Suiza, acaba de regresar a México.

Además del placer que produce en la familia el hecho de tener a Alex en casa nuevamente, el Sr. Méndez está considerando la posibilidad de que su hijo participe directamente en el proyecto de la Hacienda de Izamal, lo que les permitiría aprovechar la capacitación vanguardista que aquel recibió en Europa.

Por lo anterior, Alex se dispone a realizar un recorrido por las instalaciones de Izamal con la intención de observar el funcionamiento del lugar. Al entrar al lobby recorre con la mirada el mobiliario y la distribución del espacio, mientras que la recepcionista le sonríe desde atrás del escritorio.

Aunque todo está limpio y en orden, Alex experimenta cierta inquietud por el contraste del lugar y el concepto que él tiene del ambiente de recibimiento de un hotel.

Al continuar su recorrido, Alex repara en que hay mucho personal que va y viene, entre el que detecta al Gerente del hotel; de éste le llama la atención la imagen que proyecta, ya que a su juicio, no corresponde al puesto que ocupa.

Sabedor del papel que la gerencia juega en el éxito de un negocio, Alex considera que el puesto debe estar ocupado por una persona que proyecte una imagen carismática con expresión cálida, como símbolo de hospitalidad.

Siguiendo con el recorrido, correspondió el turno al restaurante para observar el área de servicio; al entrar a la cocina se percibe que hay un exceso de personal, se siente un calor sofocante. En cuanto al sistema de refrigeración, también es claro que el personal no está capacitado adecuadamente para el manejo de este equipo. Siendo la cocina el lugar donde se producen los alimentos, es claro que se requiere ordenar el proceso de este lugar, ya que es aquí donde se producen también las utilidades.

A la salida del recorrido, Alex se dirige a un pasillo que lo conduce a la boutique que administra la hacienda y es cuando se plantea la posibilidad de concesionarla. Un rápido vistazo le permite notar la falta de diversidad de productos. Es una situación muy difícil y el sentido común hacen que Alex se pregunte a sí mismo ¿cuántas cosas más habrá que cambiar?

Alex sabe que de no aplicarse una administración adecuada en relación al estado actual del negocio, éste podría verse envuelto en una situación cada vez más difícil, cuyas consecuencias serían nocivas no sólo para los empresarios del hotel, sino para el ámbito cultural y turístico del lugar.

Más tarde, al inspeccionar los alrededores de la hacienda, Don Arturo empieza a compartir con su hijo inquietudes en cuanto al manejo del negocio que tanto significa para él, pues no concibe la idea de que la hacienda pudiera dejar de ser una entidad activa, especialmente, por lo que representa para la comunidad.

Por otro lado el señor Herber ha expresado la posibilidad de separarse del negocio en una fecha próxima, lo que crea la posibilidad de que se convierta en una propiedad exclusiva de los Méndez. Siendo así, el señor Méndez y su hijo tendrán que diseñar una estrategia financiera que les permita cubrir el pago de la compra de la participación del establecimiento y desarrollar los nuevos planes que tienen para la administración y desarrollo de este bello lugar turístico y cultural.

Derivado de las necesidades del negocio y la falta de liquidez generalizada por la depresión del consumo interno, los Méndez se disponen a revisar las opciones de apoyo que el gobierno tiene para el sector de servicios y en particular turístico-cultural, como una opción de financiamiento.

Entre los programas que el gobierno, en coordinación con distintas organizaciones del sector privado realiza, los Méndez detectan que su negocio podría ser apto para participar en el *Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de las Industrias y Bienes Culturales y Turísticos*, que coordina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. De acuerdo con este programa, los empresarios pueden recibir apoyos en todos los ámbitos del proceso productivo: capacitación, asistencia técnica, difusión, financiamiento, etc.

La banca de desarrollo participa otorgando financiamiento en proyectos viables y rentables, a través de intermediarios financieros con vocación para atender a cada actividad específica, mediante programas de crédito adecuados que permitan de una manera ágil, simplificada y masiva el acceso a recursos crediticios en condiciones de fomento.

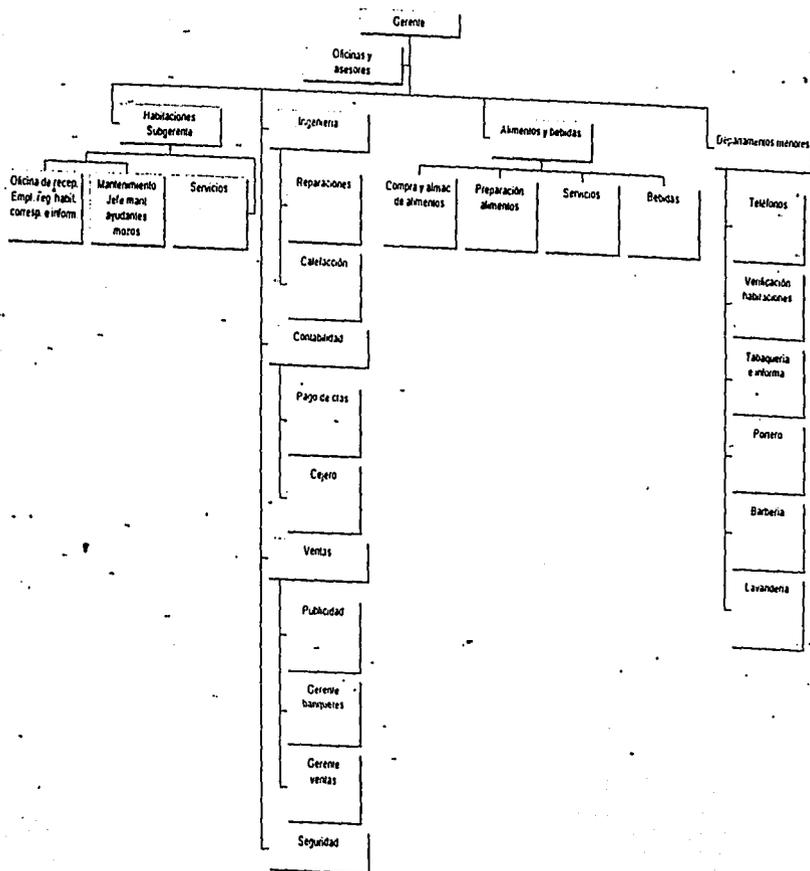
Para tener acceso a los beneficios de este programa, las entidades deben ser sujetas de diagnóstico y demostrar que se trata de proyectos viables, rentables y con altos niveles potenciales de productividad y competitividad. Es aquí donde entran el diseño y las propuestas, así como el adecuado planteamiento de ellas por parte de los empresarios interesados.

#### PREGUNTAS.

1. Evaluar los cambios que se necesitan en la hacienda en cuanto a los nuevos conceptos de administración, de filosofía y nuevas técnicas; reingeniería o reorganización.
2. Hacer un estudio de "Benchmarking" y determinar la situación de acuerdo a la competencia.
3. Plantear las estrategias financieras en relación a la capacidad de generación de ingresos.

# ANEXO 1

## ESTRUCTURA ACTUAL DE LA HACIENDA SACRADA DE IZAMAL



## ANEXO 2

**DEMANDA POTENCIAL DE LA HACIENDA SAGRADA DE ICAMAL**

Concepto	Nacional		Extranjero		Total	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Sin reservación	20,413	244,956	9,655	115,360	30,068	360,316
Agencias de viajes	4,602	55,224	15,251	183,012	19,853	238,236
Reservación directa	6,865	82,380	4,033	48,396	10,898	130,776
<b>Total</b>	<b>31,880</b>	<b>382,560</b>	<b>28,939</b>	<b>347,268</b>	<b>60,822</b>	<b>729,828</b>

Fuente: Reporte mensual Hotelero

**OCUPACIÓN DE HABITACIONES EN HOTELES  
REGIÓN EN QUE SE UBICA LA HACIENDA.**

Tipo de Hotel	Cuartos Ocupados	Cuartos Disponibles	Porcentaje de Ocupación	Número de Huespedes
5 Estrellas	1,472	1,620	90.9	2,281
4 Estrellas	2,347	4,225	55.5	3,638
3 Estrellas	1,054	1,690	62.4	1,634
2 Estrellas	786	2,151	36.5	1,218
1 Estrella	1,212	2,974	40.8	1,879
Clase económica	91	11	31.8	140
<b>Total</b>	<b>6,962</b>	<b>12,671</b>		<b>10,790</b>

### HOSPEDAJE TEMPORAL POR MUNICIPIOS EN EL ESTADO DE YUCATAN \*

Municipio	Nacional	Extranjero	Total
Mérida	367,931	342,970	710,901
Progreso	63,990	13,589	77,579
Santa Elena	26,951	58,521	85,472
Tulum	42,407	102,604	145,011
Valladolid	88,682	67,635	156,317

\*/ Estado en que se ubica la Hacienda Sagrada de Izamal

## **II. Planteamiento del Problema.**

## **II. Planteamiento del problema.**

**La Hacienda Sagrada de Izamal a pesar de estar en un lugar turístico privilegiado no ha aprovechado las oportunidades que esto le brinda, debido a una falta de capacitación de sus trabajadores, ampliación de la capacidad instalada y desconocimiento de las técnicas y filosofía modernas de administración, así como de las prácticas de las operadoras turísticas de vanguardia.**

## **II.1. Introducción.**

## **II.1. INTRODUCCIÓN.**

Con el fin de dar respuestas objetivas al caso de la Hacienda Sagrada de Izamal, me permití hacer un replanteamiento del mismo, en virtud de que los únicos elementos que se proporcionaban hacían referencia a problemáticas tan diversas como: la distribución del espacio y mobiliario, exceso de personal en la cocina y calor sofocante; una recepcionista que se encuentra detrás del escritorio; un sistema de refrigeración que no es utilizado adecuadamente por el personal; un gerente que no proyecta una imagen carismática y hospitalaria para el puesto que desempeña; una boutique sin diversidad de productos, la familia Dessner que ha expresado sus deseos de separarse del negocio y por otra parte; los problemas de liquidez que enfrenta la hacienda, así como el deseo de desarrollar este bello lugar turístico.

Asimismo se me proporcionaron anexos con la información de demanda potencial, ocupación, hospedaje y el organigrama de la Hacienda Sagrada de Izamal sin que dichos datos expresaran las unidades en que se manejaban las cantidades (pesos, dólares, personas, habitaciones, noches, etc.); con éstos, trate de establecer varias relaciones: como demanda potencial entre huéspedes y de éstos con el hospedaje temporal por municipio sin llegar a un resultado razonable.

Todo lo anterior me dio la oportunidad para investigar sobre los servicios de hotelería y conocer más de cerca su funcionamiento. Especialmente me di a la tarea de recopilar información sobre el municipio de Izamal encontrándome que es una realidad turística y que su invaluable riqueza arqueológica lo han convertido en un punto de gran atracción para el turismo tanto nacional como extranjero.

Debido a tales hallazgos consideré que el replanteamiento del caso enriquecería la propuesta original por los diferentes campos de conocimiento que abordaría, pues requiere tanto información turística, económica, histórica, antropológica como administrativa y financiera.

Desde el punto de vista turístico, la región en que se sitúa la hacienda ha cobrado tal importancia que la Secretaría de Turismo en colaboración con la Organización de Estado Americanos (OEA), ha establecido un programa de rehabilitación de las exhaciendas henequeneras a través del Programa Mundo Maya, y se espera que éstas atraigan un 10% anual del turismo que llega a Mérida.

En el aspecto económico el turismo en la región crearía más fuentes de empleo, permitiría la diversificación de las actividades, mejoraría el nivel de vida de sus habitantes y se incrementaría el comercio local. Además, se fomentaría la historia y conservación de lugar.

Con todas estas variables y el análisis del entorno que realice para la hacienda me llevan a determinar que hay todo un mercado potencial en el turismo alternativo y que en este caso haría falta promocionar el hotel e introducir un cambio cultural en su personal, mismo que estaría basado en los principios de calidad y enfocado en el servicio al cliente.

En cuanto a la estrategia financiera, ésta quedó planteada gracias a la información de campo y a otros supuestos técnicos. Sin embargo, el estudio está a nivel de prefactibilidad hasta que las ideas estén completamente soportadas y aceptadas por el creador del caso.

# **III. Replanteamiento del Caso.**

## **III.1.Consideraciones**

### **III.1. Consideraciones.**

El caso que me fue asignado se encuentra referido a la "Hacienda Sagrada de Izamal".

En dicho caso se plantean tres puntos básicos a considerar:

- 1.- Evaluar los Cambios que se necesitan en la hacienda en cuanto a los nuevos conceptos de Administración, de filosofía y nuevas técnicas: reingeniería o reorganización.
- 2.- Hacer un estudio de "Benchmarking" y determinar la situación de acuerdo a la competencia.
- 3.- Plantear las estrategias financieras en relación a la capacidad de generación de ingresos.

Con la finalidad de dar respuesta a los planteamientos realizados dentro del caso, primeramente me permitiré manejar la definición de lo que es un caso, así como algunos elementos importantes en su formulación con el objeto de hacer más comprensible la fundamentación y ambientación que introduce en el caso para complementarlo y valorarlo objetivamente.

#### **Definición:**

"El caso es la descripción detallada y completa de las circunstancias y elementos que componen una determinada situación o hecho.

El caso contiene antecedentes e información acerca de la organización, su tamaño y situación, así como las personas involucradas".<sup>1</sup>

Los elementos de un caso clásico:

---

<sup>1</sup> Apuntes del instituto Panamericano de Alta Dirección de empresas, 1987.

a) Descripción de la organización.- Informa sobre la estructura, funcionamiento, responsabilidades, conducta y toma de decisiones de los personajes.

b) Descripción de los Personajes.- Presenta las características, edad, experiencia laboral, puesto de trabajo, antecedentes académicos, carácter y actitudes ante el grupo de trabajo.

c) Descripción del problema.- Se marca el suceso o motivo del estudio del caso, planteando concreta y objetivamente los hechos y la participación de cada personaje, así como las consecuencias resultantes.

d) Preguntas.- Son aquellas interrogantes que surgen de la problemática que se presenta en el caso.

Un buen caso introduce en el aula un trozo de la realidad con el fin de analizar la interacción que existe entre el hecho y el medio ambiente. Además, el caso mantiene ligado ciertos hechos difíciles que se deben enfrentar en las situaciones de la vida real. Es el registro de situaciones complejas que deben literalmente descomponer y volverse a unir antes de poder entenderlas.

Los casos se pueden presentar por medios audiovisuales, además de los escritos. Sea cual fuere el caso es “ un cierto tipo de relato escrito o registrado acerca de una situación real”<sup>2</sup>

Después de identificar y reflexionar sobre el caso de la Hacienda Sagrada de Izamal, me percate de que los datos eran insuficientes, relativos y subjetivos por lo que decidí realizar una investigación de campo, dirigiéndome por vía aérea a Mérida, Yucatán para posteriormente trasladarme a Izamal y ubicar el lugar geográficamente.

---

<sup>2</sup> Immegart, Glenn. “Guides for the preparation of Instructional Case Materials in Educational Administration” Columbus, Ohio. The university council for Educational Administration, S/F.

## **III.2. Investigación de Campo.**

## **III.2. Investigación de Campo.**

Ubicación Geográfica y datos relevantes para comprender la importancia que guarda la Hacienda de Izamal en el contexto del mundo Maya en el Estado de Yucatán.

El Estado de Yucatán se encuentra situado en el extremo este de la República Mexicana exactamente en la parte centro-norte de la región conocida como península de Yucatán, frente al Golfo de México completan la Península los estados de Campeche y Quintana Roo. Tiene una Superficie de 38,402 km<sup>2</sup> que representan el 2.2% de la superficie total de la República Mexicana. Además, cuenta con 378 kms. de costas, que representan el 3.8% del litoral mexicano y para facilitar su administración el estado se divide en 106 municipios integrados por 13 distritos administrativos. El municipio más grande es Tizimin y el más pequeño Suma.

El Estado de Yucatán, junto con Campeche, Chiapas, Tabasco y Quintana Roo forma parte del área mexicana del “Mundo Maya”. El territorio Maya se extiende además sobre las regiones que hoy comprende las naciones de Guatemala, Belice, Honduras y El Salvador, en una área de más de 350,000 km<sup>2</sup>. Esta región es actualmente por sus extensas selvas, sus ricos litorales marinos y su numerosa flora y fauna una de las zonas de mayor diversidad y riqueza biológica de América.

El área Maya, ocupa una extensión de gran magnitud con características peculiares que hace de esa región geográfica un lugar privilegiado por sus riquezas naturales y arqueológicas. Los pueblos que habitaron esa región dejaron manifestaciones que no cesan de asombrarnos y despiertan el interés de todo el mundo.

El descubrimiento de Yucatán, desde principios de siglos XVI abrió nuevos horizontes de expansión a las autoridades españolas de la Isla de Cuba. Sin embargo, la conquista no se inicio hasta 1527, año en que Francisco de Montejo desembarcó en las Costas Orientales de

esa península. Fueron tres los intentos de penetración en tierras Mayas, hasta que Francisco de Montejo, hijo, logra la conquista y fundación de Mérida el 6 de enero de 1542, en el asiento indígena conocido como T'jo. Las piedras de la Pirámide se usaron para construir la catedral (1561-1599).

El mundo colonial logró la implantación de instituciones que dieron un carácter de colono al grupo conquistador. Lograda la sumisión de los naturales se realizaba la fundación de las ciudades y sus gobernantes eran nombrados por el rey. El carácter de explotación y la imposición de las creencias trajo a lo largo de la colonia brotes de luchas de castas y de idolatría que más tarde se asimilaron en un sincretismo religioso que aún persiste.

La “Ciudad Blanca” como se le conoce desde siempre, conserva edificaciones de la ciudad palaciega fundada por el conquistador. Pero su esplendor continua hasta el siglo XIX, cuando lugares cercanos a Mérida fueron importantes productores de henequén.

El henequén es una planta originaria de la Península de Yucatán, este agave lo cultivaron los Mayas para diferentes usos, pero es hasta el año de 1830 cuando la planta se empezó a cultivar en gran escala en el noreste de Yucatán. Posteriormente en 1860, se inventó la forma de procesar la fibra, situación que favoreció el desarrollo de la industria del henequén. Misma, que se convirtió en todo un monopolio mexicano y apoyó el surgimiento de las haciendas henequeneras que para 1900 habían alcanzado un número de 400.<sup>3</sup>

El incremento en la demanda mundial de productos como costales, cordeles, alfombras, ropa, tejidos, hamacas, bolsas, etc. hicieron que las plantaciones hacendarias del henequén se convirtieran en centros atractivos de inversión. En las haciendas se trabajaba con rieles, animales de carga y operarios, su infraestructura estaba compuesta por casas donde vivían los trabajadores y una suntuosa residencia del hacendado criollo.

---

<sup>3</sup> Las Haciendas de México. Fomento Cultural Banamex.

Con el boicot impuesto a la exportación del henequén en el año de 1920, las haciendas entraron en franca decadencia. Sin embargo, el auge de este cultivo dejó sus huellas en Mérida sobretodo en las aristocráticas mansiones que fueron construidas a lo largo del Paseo Montejo, la avenida principal de la ciudad.

Mérida es también la puerta de entrada del mundo Maya, no sólo es la ciudad más grande cercana a lo sitios arqueológicos como Chichen-Itzá y Uxmal, sino que también es un sitio que conserva tradición, religión, vestimenta y lenguaje. Sitio extraordinariamente gastronómico. La comida Yucateca ocupa un lugar muy especial, ya dentro de la gran comida mexicana, es producto de una gran variedad de ingredientes locales europeos y caribeños inclusive asiáticos y árabes que dan a los platillos un sabor que no se encuentra en ningún otro lugar del país.

## **III.3. Economía y Turismo.**

### **III.3. Economía y Turismo.**

Mérida, Capital del Estado, cuenta con una población de 1,500,000 hab., su población económicamente activa se dedica a actividades industriales, maquiladoras, artesanales y principalmente al turismo. El programa de ocupación hotelera durante el primer semestre de este año creció un 13% en su rango de ocupación luego de aumentar de 43.2% a 56.2%.<sup>4</sup> Cabe mencionar, que el rango de crecimiento promedio en ocupación hotelera nacional fue del 2.6% en promedio. La Secretaría de Turismo prevé que al terminar este año la ocupación llegará a un 8%, resultado del periodo vacacional que termina y otros factores que incrementarán éste a través de programas como Mundo Maya y Ballena Gris que promueve esta Secretaría.

La Ciudad de Mérida ofrece a sus visitantes la posibilidad de explorar lugares cercanos, pueblos, ruinas, haciendas, cenotes y playas. Para trasladarse a dichos destinos se cuentan con diversas posibilidades: la terminal de autobuses, donde diariamente se dirigen a distintos destinos, cuenta con unidades de lujo, semilujo, primera clase. Otra alternativa son las excursiones organizadas por operadoras turísticas a circuitos que comprenden zonas arqueológicas, playas, ciudades coloniales, conventos y haciendas. Estos circuitos pueden recorrerse en un día, o bien existe la posibilidad de quedarse la noche en hoteles y haciendas. Otra forma de recorrer estos circuitos es la renta de un auto, partiendo desde temprano.

En el caso específico de la ruta de los conventos y para llegar a la Hacienda Sagrada de Izamal además de los medios de transporte mencionados existe la posibilidad de realizar el recorrido por ferrocarril. En las agencias de viaje de Mérida se ofrece una excursión partiendo de la estación de Mérida a las 8:15 arribando a la ciudad de Izamal a las 9:50, posteriormente de 10:00 a 13:00 hrs. se realiza un recorrido por las ruinas y el convento concluyendo en el Restaurante de la Hacienda de Izamal para ofrecerles auténticas comidas yucatecas: Poc-Chuc, sopa de lima, lomitos de Valladolid, queso relleno, entre

---

<sup>4</sup> González, Carlos. "Alentadoras cifras en ocupación hotelera" p.1 Excélsior.

otros.

Izamal, es la cabecera del municipio que recibe el mismo nombre y tiene una población aproximada de 40,000 hab. y una altitud sobre el nivel del mar de 13 mts.

Por su situación geográfica ha sido desde su fundación, la ciudad privilegiada de Yucatán. Se le conoce como la ciudad de los cerros o las pirámides, como la Ciudad de Dios del Rocío o también como la ciudad de las Tres Culturas, razones poderosas justifican estos nombres.

Que se llame ciudad de los Cerros o de las Pirámides, se avala por el testimonio genuino de Fray Diego de Landa, el cual en sus escritos dice “Estos edificios de Izamal eran once o doce por todos, aunque éste es el mayor, y están muy cerca unos de otros. No hay memoria de los fundadores y están a ocho leguas del mar en muy hermoso sitio y buena tierra y comarca de gente, por lo cual los indios con harta insistencia nos hicieron poblar uno de los edificios que llamamos San Antonio, el año de 1549, por lo cual se les ha ayudado mucho en su cristiandad.”<sup>5</sup>

El qué se le nombre como ciudad de Dios del Rocío obedece a que la gran mayoría de los historiadores están de acuerdo en que su fundador fue Zamná, o mejor dicho It-Zamná, gran sacerdote que guió a su pueblo (los Chanes) por las tierras del Mayab y que se decían “Itzen Caan, Itzen Muya!”, yo soy el rocío del cielo y nubes.

La personalidad de este gran Mestre de los mayas está envuelta de una apasionante leyenda porque It-Zamná está enterrado en Izamal.

Que se llame la ciudad de las tres culturas, se debe a que resume tres épocas históricas: En sus pirámides, la tradición antigua; en su convento, la época colonial; en sus construcciones modernas y en su henequén; las convulsiones socioeconómicas de nuestros días.

---

<sup>5</sup> Ramírez Hayashi. Antonio Fray. La Virgen y su convento. p.2.

El convento franciscano está construido sobre la base de la Pirámide Ppalppholchac. La plataforma sobre la que se encuentra el convento es de 200x200 mts. de base, la cual nos ofrece una idea de la monumentalidad de la pirámide. También sobresale la mole Humpictok, sitio sagrado que alberga a Dios Knich-kak-mo, otra pieza arqueológica notable es un Chacmol (Dios de los Mayas).

El atrio del convento es considerado el más grande en América Latina con 8000 m2 de extensión y es el segundo en el mundo después del de San Pedro en el Vaticano.

En 1993 el Papa Juan Pablo II acudió a santificar a la Virgen de Izamal ubicada en el interior de la iglesia con sus lunas y estrellas, reina de Yucatán de noble gesto y celestial belleza. Otro elemento arquitectónico importante es el arco de Izamal, antiguo histórico monumento que adorna el convento colonial. Las calles de Izamal se encuentra adoquinadas y la fachadas de sus casas pintadas de amarillo y blanco, este que significa el color de la bebida del pozole y el amarillo que representa el color de la mazorca.

Una vez reconocida la zona cultural arqueológica y colonial me di a la tarea de observar directamente como se encontraba su infraestructura hotelera y restaurante así como de ubicar la Hacienda Sagrada de Izamal.

La Hacienda Sagrada de Izamal data del año 1683, cuando tuvo un gran desarrollo y esplendor esta zona gracias al auge henequenero, su extensión es de 40 hectáreas.

Con el surgimiento de los derivados del petróleo la industria henequenera declinó en los años cincuenta. En 1974 es adquirida por las familias Méndez y Dessner quienes se encargaron de restaurarla, ya que ésta se encontraba prácticamente en ruinas, es hasta el año de 1986 cuando se inicia la reconstrucción misma que concluye en 1991 quedando habilitada como Hotel-Restaurante-Salón de eventos y banquetes.

Su ubicación es magnífica, cercana a Mérida y a 10 kms. de Izamal, en la carretera a Chichen-Itzá-Valladolid-Cancún, km. 12.5.

Esta hacienda ha sido el escenario natural de telenovelas y películas dentro de la que destaca la denominada “Henequén” que fue filmada en 1993 por una empresa coreana. Asimismo, se han hospedado personajes como el Rey Juan Carlos de España y su esposa la Reina Sofía (1991), quienes han degustado de los mejores platillos yucatecos que se sirven en platos de piedra caliente. También, estuvieron de visita el actual presidente de México y el Papa Juan Pablo II.

La hacienda cuenta con 25 habitaciones, su clasificación es de cuatro estrellas, aunque los dueños la consideran clase especial.

La hacienda es el centro de cantidad de celebraciones entre las que se destacan las bodas, los dos salones que se utilizan para los banquetes son muy demandados los fines de semana, de tal forma que éstos deben ser reservados con seis meses de anticipación. Uno de los salones tiene capacidad para colocar 15 mesas con 10 sillas cada una y el otro para 10 mesas con igual número de sillas que el anterior por mesa.

Cuando se sirven banquetes generalmente se contratan a los meseros en el pueblo pudiendo variar entre 15 y 30 dependiendo del número de invitados a la celebración. El menú de los banquetes generalmente se sirve en cuatro tiempos, cabe señalar que por este tipo de servicio la hacienda recibe sus mayores ingresos. Tanto el personal encargado de preparar las bebidas como el Chef y cocineros son personal de planta. Es un Chef y nueve cocineros para los banquetes. En el servicio de banquetes se contrata personal del pueblo en forma eventual, siendo mínima la capacitación que reciben.

Dentro de las responsabilidades del encargado de banquetes, se encuentra la de vigilar a los meseros, que éstos lleguen cuatros horas antes de que se lleve a cabo la celebración a fin de

distribuir a cada uno en las mesas, entregarle la mantelería, arreglos para las sillas; los cubiertos y los arreglos conmemorativos de la ocasión.

Los meseros se encargan de vestir por completo las mesas y sillas. Después se revisa que este bien colocada la mantelería, vajilla, cubiertos y finalmente la cristalería, además de verificar que las mesas estén fijas y en correcta posición.

En cuanto a como se llevan todos los procesos, informa que verifica únicamente que todo salga bien. Para la ceremonia religiosa otra persona se encarga de todos los preparativos en la capilla principal, limoussina, chofer y habitación clase especial, se le denomina de esta forma por su invaluable valor arquitectónico e histórico y el nombre que lleva al habitación es el de “Emperatriz Carlota”.

El hotel de la hacienda cuenta con 25 espaciosa habitaciones, una gran extensión de jardines entre éstos; destaca el jardín de las especias dado que se cultivan desde el chile habanero, pimienta, naranja y lima ácida entre otras, también tienen fauna como loros y guajolotes; una piscina, canchas para jugar tenis, basket-ball, volley-ball, una tienda de artesanías en donde se venden piezas de gran belleza y colorido trabajada en maderas finas, dentro de ésta; también se expenden licores que son preparados en la misma hacienda y son obtenidos de los cítricos que se cultivan en sus jardines (limón, naranja, mandarina, toronja, nanche y guaya), una casa principal y otra de máquinas. La cocina tiene dos secciones, una para la preparación de platillos regionales y otra para la cocina internacional, los espacios de éstas son muy reducidos.

El restaurante se encuentra a desnivel y cuenta con 20 mesas y una completa cava. Los precios de los platillos y bebidas son accesibles al público, una sopa de lima \$22.00 y un plato de Poc Chuc \$42.00.

Los salones también se rentan a prestadores de servicio en \$3,200.00 diarios incluye mesas, sillas y servicio de cafetería para 50 personas, el hospedaje por noche es de \$920.00 no incluye alimentos.

La hacienda se promueve a través de las 20 operadoras de viajes que tienen su sede en Mérida, mismas que realizan excursiones a Izamal. Generalmente la hacienda es visitada los domingos por numerosos grupos de turistas nacionales y extranjeros.

El número de personal fijo con que cuenta la hacienda es de 40 empleados entre jardineros, personal de mantenimiento y limpieza, artesanos, chef y ayudante de cocina, recepcionista, encargado de ventas, publicidad, contador, encargado de adquisiciones y almacén, servicio de habitaciones, cajera, encargada de la tienda de artesanías, encargado de banquetes, gerente del restaurante y un capataz o supervisor.

La familia Méndez nota que la hacienda cada vez tiene una mayor demanda y que podrían calificar para el programa que actualmente tiene la Secretaría de Turismo, a través del cual están rescatando una gran cantidad de haciendas que se ubican dentro de la región “Mundo Maya” y destacan las de este Estado.

El programa “Mundo Maya” se orienta a consolidar un producto integral, propiciando el desarrollo de infraestructura adecuada, así como la participación activa de las comunidades y un mejor nivel de vida para sus habitantes.

El turismo es una alternativa en el desarrollo económico de la región, en la conservación y mejoramiento del medio ambiente y en el fortalecimiento de su identidad. Este plan cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo 1995-2000, en el que se enmarcan diversos proyectos de creación de infraestructura y equipamiento. El ingreso de divisas que se genera en la zona es componente importante de viajeros internacionales, pues capta alrededor del 37% de éstos.

La Organización Mundo Maya integrada por los países de Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador y los cinco Estados del Sureste de México, se estableció con el fin de “coordinar, asistir y estimular el desarrollo turístico, cultural y ambiental de la región donde se desarrollo la civilización Maya, reconociendo la importancia de conservar y mantener la herencia cultural común y los recursos naturales de la región para las generaciones venideras y actuales”, es por ello que en noviembre de 1995 se llevó a cabo en la ciudad de Washington D.C., la entrega del Convenio Constitutivo de la Organización Mundo Maya, al secretario de la Organización de Estados Americanos (OEA), con el propósito de ser considerado dentro del programa plurinacional de turismo de la OEA y establecer una relación de cooperación orientada a reforzar la comercialización y desarrollo del producto en la región”.<sup>6</sup>

El programa integra las siguientes líneas de acción:

1) Investigación.- En este renglón se llevan diversos estudios en coordinación con varias instituciones: FONATUR, INAH, IPN; asimismo con los gobiernos de los Estados , universidades de la región y agrupaciones independientes.

Los estudios son los siguientes:

- Investigación de mercados para la Región del Mundo Maya.
- Proyecto de turismo joven en el Mundo Maya.
- Desarrollo de Imagen Corporativa del Mundo Maya.
- Estudios geohidrológicos topográficos para hoteles tipo aldea Maya.
- Estudios de proyecto de superestructura de bajo impacto para promover la inversión en la región.

2) Desarrollo del producto, tomando en cuenta la preservación de valores culturales, históricos, naturales y turísticos de la región.

3) Capacitación e integración de las comunidades al proceso económico.

---

<sup>6</sup> Informe 1995-1996, Secretaría de Turismo, pag. 37.

#### **4) Promoción, difusión y comercialización de la oferta turística.**

Para promover el Mundo Maya a nivel nacional e internacional, se han efectuado 30 ferias, seminarios y eventos especializados en donde han acudido 10 mil 100 personas: Los eventos más relevantes han sido: Salón Top Resa en Deauville, Francia; Salón Internacional de Turismo, París; Feria de Cataluña, España; Feria Mundo Mexicano, en Amsterdam, Feria Internacional de Turismo en Milán; Feria de Modena, Italia; Feria de Berlín, Mundo Maya 1996, Tianguis Turístico de Acapulco.

Para fortalecer la imagen de Mundo Maya, se cuenta con un programa permanente de promoción, a través de entrevistas y reportajes en radio y t.v. así como en revistas especializadas nacionales e internacionales.

Dentro de las campañas de promoción destacan:

“Mundo Maya, Encuentro con la naturaleza el hombre y el tiempo”

“Chiapas más que una noticia es.....”

“Cuéntame del Mundo Maya”

“Vive este verano una aventura arqueológica en el Mundo Maya”

“La gran aventura del Mundo Maya”

“El destino de tus vacaciones....”

“Visita las 18 zonas arqueológicas en los cinco estados del Mundo Maya”

“Visita las haciendas del Mundo Maya”

La familia Méndez, al encontrarse en aprietos para participar competitivamente en este ramo y viendo que los Dessner desean retirarse del negocio, están contemplando la posibilidad de investigar más acerca de este programa para hacerse acreedores de los beneficios del mismo.

## **III.4: Problemas detectados.**

### **III.4. Problemas Detectados.**

- El personal operativo con que cuenta la Hacienda no está preparado en su actividad.
- No se realiza una supervisión cuidadosa en la limpieza de las habitaciones
- La Hacienda no cubre la demanda de habitaciones
- El manejo de alimentos no cumple con todas las normas de higiene
- El equipo de refrigeración es obsoleto
- La tienda sólo ofrece las artesanías producidas en la Hacienda
- La imagen que proyecta el gerente del hotel no es la idónea para el puesto
- El personal del hotel no está debidamente uniformado
- Existe una gran concentración de calor y olores en la cocina
- El mobiliario en la recepción no ofrece ningún tipo de comodidad y hospitalidad al visitante
- No existe una coordinación adecuada entre la recepcionista del hotel y el ama de llaves
- La Hacienda no cuenta con procedimientos establecidos por escrito

## **IV. Resultados del Benchmarking.**

## **IV. Resultados del Benchmarking.**

El estudio de Benchmarking de la Hacienda Sagrada de Izamal, se realizó en función de los competidores que hay dentro del giro hotelero en la Ciudad de Mérida, Yucatán, debido a que éstos, tienen mejores prácticas en la atención al turista; así como en la publicidad y promociones especiales que les permiten incrementar su capacidad de hospedaje.

Si bien, “la misión de la hacienda es la de convertirse en la mejor empresa del giro hotelero, proporcionando al turismo local y extranjero una opción de recreación y descanso en un ambiente cordial y amistoso, apoyando la difusión de un sitio histórico y cultural en un medio natural, el cual constituye un patrimonio de la humanidad”.

El factor clave de éxito de la hacienda dependerá de las promociones y la publicidad. Así como de la forma en que estén organizados y se atienda a los huéspedes. Es por ello, que el propósito de este estudio es el de evaluar la forma en la que actualmente lo esta haciendo en comparación con los hoteles:

1. **Mayaland.-** Es de cinco estrellas, tiene 60 habitaciones se encuentra ubicado en el centro de la Ciudad de Mérida, Yucatán.
2. **Casa de Balam.-** Es un hotel de cinco estrellas cuenta con 52 habitaciones confortables para recibir al huésped más exigente del mundo, su ubicación es muy céntrica.
3. **Hacienda Uxmal.-** Es un hotel de cinco estrellas y cuenta con 79 habitaciones de lujo, ubicado a unos pasos de la zona arqueológica que le permite tener una vista magnífica desde el cuarto.
4. **Misión Uxmal Park Inn.-** Este es un hotel de cuatro estrellas, cuenta con 59 habitaciones, jacuzzi al aire libre.
5. **Misión Chichen-Itzá.-** Es un hotel de cuatro estrellas, cuenta con 68 habitaciones grandes extensiones de jardín, alberca y todos los servicios.

6. Hacienda Sur.- Hotel de cuatro estrellas, con todos los servicios y jacuzzi, se encuentra a 15 minutos de Uxmal cuenta con 28 habitaciones y 60 hectáreas de áreas verdes.

Otros potencialmente estarían en la lista del benchmarking serían los que a continuación:

- ◊ Hotel Ricana.
- ◊ Hotel H Mérida.
- ◊ Hotel L.
- ◊ Hotel Etador.
- ◊ Hotel Mión Central Park.

Como puede verse el benchmarking se hace con los mejores de su clase, ya que como se señaló al principio la hacienda no tiene competencia en donde se localiza, debido a que los hoteles no cuentan con servicios aceptables, además con precios de \$50.00, \$80.00, y ¿qué se puede esperar de los servicios que ofrecen éstos?.

Como resultado del benchmarking que se llevó a cabo con los hoteles: Mayaland, Casa Balam, Hacienda Uxmal, Misión Uxmal y Chichen-Itzá; se encontró que el servicio de la hacienda es malo en la recepción pues su personal no está capacitado y en los hoteles referidos los bell-boys saludan y reciben al huésped, además de conducirlo hasta su habitación y se a sus órdenes. (Generalmente es personal que está uniformado)

La hacienda poco ofrece el servicio de servi-bar en las habitaciones y no cuenta con un bar en una zona de descanso, en cuanto a las tiendas que observe en los otros hoteles, éstas ofrecen una variedad de productos que van desde una aspirina, artículos fotográficos, hasta libros de supervisión de la limpieza en los hoteles-socios del benchmarking se realiza en forma correcta, pues en un pañuelo desechable se recoge el polvo que no fue retirado por la cámara y se le muestra para que cumpla eficientemente su trabajo.

En cuanto a los servicios y la política en la cocina me percate de que los socios del benchmarking tienen la política de cocinas abiertas, esto significa que el cliente puede pasar y observar como se procesan los alimentos que va a consumir. Asimismo, cuentan con extractores de aire para evitar la concentración de olores y calor.

En relación a publicidad y promoción los socios del benchmarking cuentan con páginas de INTERNET y se encuentran asociados con Mexicana de Aviación de tal forma que se promocionan a través de VTP's (viajes todo pagado).

Los procesos y la higiene en las diferentes áreas funcionales de los socios del benchmarking son realizados por los empleados siguiendo su manual de procedimientos e higiene.

Las cuentas de los huéspedes se procesan con agilidad, situación que no acontece en la hacienda al no contar con equipo de cómputo y personal apto para tal fin.

El personal tanto operativo como directivo de los hoteles visitados tienen conocimiento del idioma inglés.

Con esta serie de observaciones realizadas directamente con los socios del benchmarking de Mérida, podemos inferir que a la hacienda le falta ser competitiva y aprender de los factores claves de éxito de sus socios.

Para una mejor comprensión de éste punto me permito hacer un paréntesis acerca del benchmarking y explicar en que consiste:

#### **Benchmarking:**

“Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Michael Spendolini. Benchmarking. pag 11.

**Método estructurado a largo plazo para entender los procesos de trabajo de las entidades que son identificadas como las mejores en su clase con el objeto de igualar o superar las prácticas operativas.**

**La idea de proceso en el benchmarking involucra una serie de acciones que definen, aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras.**

**El benchmarking se apoya en un método estableciendo un modelo o gráfica a fin de que los miembros de la organización se basen en él. Cuando se habla del periodo de tiempo que debe durar el benchmarking. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Las organizaciones que han adoptado procesos de benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y deben cambiar frecuentemente. En el benchmarking lo que se busca es investigar y compararse con los demás y aprender de si mismo.**

**El benchmarking estudia el cómo de las prácticas operativas, productos, servicios, procesos y funciones de cualquier tipo de organización o industria, no importando su tamaño, ubicación o el tipo de socios. Sin embargo, se tiene que aceptar que se pueden examinar procesos de trabajo muy diferentes a la actividad de la empresa.**

**El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial obteniendo los nombre de las empresas que son conocidos como excelentes en su área.**

**El benchmarking es aprender de otros, es la organización que aprende. Una de las implicaciones es que la empresa se debe situar fuera de ella y cuidar sus puntos de vista acerca del mundo.**

**El benchmarking es una técnica fundamental que guía a las personas hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración.**

## **Tipos de Benchmarking**

**Interno.- (el proceso de benchmarking empieza por casa)**

Muchas organizaciones y divisiones realizan sus actividades en más de un sitio, región o país, por lo que el benchmarking reconoce que existen diferencias en los procesos como resultado de la geografía, la cultura, la naturaleza de las administraciones y de los empleados.

**Competitivo:**

Consiste en identificar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. Su objetivo es identificar la información específica y compararse.

**Funcional (Genérico).-**

La identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organigrama. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté aplicando el benchmarking.

El benchmarking se emplea en la planeación estratégica, ya que ésta requiere de un extenso conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios, los requerimientos financieros para negociar en un mercado y la base de clientes.

El benchmarking es una gran fuente de ideas de negocios, requiere que los individuos establezcan contactos formales fuera de las organizaciones. En muchos casos el proceso de benchmarking comprende visitas personales fuera de la empresa.

Las cosas que pueden someterse al proceso de benchmarking son: productos, servicios, procesos de trabajo, funciones de apoyo (financiamiento y recursos humanos); desempeño organizacional y estrategias.

Se han ideado muchos modelos y métodos de estudio para explicar y comprender el proceso de benchmarking, sin embargo, de la literatura recopilada me inclino por el expuesto por Finnigan en su libro “Guía del Benchmarking empresarial” recientemente publicado por Prentice-Hall.

En éste el proceso de benchmarking se guía por las siguientes fases:

**Fase Uno: Establecimiento del plan de estudio.**

Aquí vale la pena plantearse varias preguntas:

¿De qué se tratará el benchmarking?

¿Con qué organizaciones se comparará?

¿Qué métodos se utilizarán para recopilar la información?

¿Quién se encargará de reunir la información?

**Fase Dos: Conducción del estudio.**

En esta fase se deben efectuar las siguientes actividades.

- Elaborar las preguntas a las que se desea den respuestas.
- Contemplar el plan para recopilar la información.
- Aplicar el plan y reunir la información.

**Fase Tres: Diagnóstico de la información.**

Se reúne toda la información recopilada de manera que permita hacer la evaluación de nuestra situación frente a los demás.

**Fase Cuatro: Difusión de los resultados en la organización e implementación.**

Para comunicar los resultados del estudio será necesario la participación del encargado de la investigación de benchmarking y de las personas que serán afectadas por dichos resultados a fin de mantenerse en el mismo nivel que sus socios.

# **V. Alternativas de Solución.**

## **V. Alternativas de Solución.**

Entre las alternativas que se plantean para el caso se encuentran las siguientes:

- 1) Convertir a la hacienda en un hotel de cinco estrellas.
- 2) Reorganizar las actividades de acuerdo con las siguientes áreas funcionales:

### **I. Alimentos y bebidas:**

- Compras
- Cocina
- Bar
- Restaurante
- Eventos

### **II. Mantenimiento:**

- Calefacción y aire acondicionado
- energía eléctrica
- limpieza
- seguridad
- reparaciones
- jardinería

### **III. Contabilidad:**

- Recepción
- Restaurante
- Control
- Tienda

### **IV. Habitaciones:**

- Supervisión
- Recamareras
- Bloqueador
- Lavandería
- Otros servicios

### **V. Recepción:**

- Registro
- Ingresos y servicios
- Teléfonos
- Informes

#### VI. Ventas:

- Publicidad
- Promoción
- Banquetes

- 3) Establecer perfiles para cada puesto, en especial el del gerente del hotel pudiendo ser una persona que reúna las siguientes características:
  - De aspecto agradable y refinado
  - Con estudios a nivel licenciatura o de hotelería
  - Experiencia de por lo menos dos años en el área
  - Poseedor de una cultura general
  - Conocimientos del idioma inglés, francés, además del español
  - Conocedor de las costumbres de otros países
  - Poseer don de mando e iniciativa
  - Ser observador
  - Conducirse con tacto y ser diplomático
  - Organizar y dirigir el trabajo de todo su personal
- 4) Establecer programas de capacitación para la recepcionista, las camaristas, aprendices, charoleros, meseros, banquetero, vendedores, etc. Dicha capacitación podría estar basada en normas de competencia, en donde vale más saber hacer las cosas que los grandes académicos.
- 5) Colocar extractores de aire en la cocina.
- 6) Adquirir una cámara de refrigeración y otro de congelación.
- 7) Establecer por escrito los métodos de manejo y conservación de alimentos.
- 8) Uniformar al personal de recepción y de la cocina.

- 9) Llevar una bitácora para la supervisión de la limpieza y mantenimiento de todas las instalaciones.
- 10) Desarrollar programas que promuevan la cultura del servicio al cliente.
- 11) Ambientación musical en cada habitación.
- 12) Programar espectáculos tanto para adultos como para niños.
- 13) Ampliar las instalaciones para usos múltiples y habitacionales.
- 14) Hacer paquetes promocionales que incluyan visitas guiadas, 2 alimentos, etc.
- 15) Hacer del benchmarking una actividad continua.
- 16) Solicitar un financiamiento externo con tasa preferencial de Nacional Financiera.
- 17) Presentar el proyecto de inversión en las carteras de Promoción de la Secretaría de Turismo.
- 18) Invitar a conocidos para que inviertan en la expansión del hotel.
- 19) Formar una sociedad cooperativa.

# **V.1. Elección de la solución financiera y de administración.**

## **V.1. Elección de la solución financiera y de administración.**

Para determinar la solución financiera primeramente se estudiaron las alternativas siguientes: emisión de acciones, convertir a la hacienda en una sociedad mutualista y solicitar un financiamiento externo con tasa preferencial para proyectos turísticos.

Después de analizar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas se considero que la mejor opción la representaba el financiamiento debido a que la posición de los Srs. Méndez es la de no perder el control de la administración y sobre todo de que es posible conseguir el préstamo con tasa de 26.25% anual.

Dicha alternativa evitaría que los Dessner retirarán sus acciones, al ver que a partir del segundo año se recupera la inversión.

El proyecto tendrá como finalidad ampliar la capacidad instalada en habitaciones construyendo 35 habitaciones adicionales a las 25 ya existentes, de autorizarse el préstamo se estarían generando empleos en la rama de la construcción y después para la industria turística. Asimismo, se recibirían mayores divisas, colateralmente otras ramas comerciales se beneficiarán y como consecuencia se elevaría el nivel educativo y de vida de los habitantes de la región.

La demanda que tiene el hotel es del 60% y se espera que con la ampliación llegue a un 85% para el año 2008, aunque se espera que esta cifra se supere a través de las promociones a grupos y mediante el turismo estudiantil.

El costo de la inversión se encuentra integrado por la inversión en el edificio y equipo que es de \$1,709,500.00, este es uno de los primeros supuestos con los que parto para el perfil del proyecto de inversión.

Por otra parte los indicadores financieros reportan una tasa interna de retorno (TIR) del 83.57%, misma que resulta muy atractiva para invertir.

El valor presente neto de flujo a cinco años sería de \$9,924,616.00 así como un excedente de \$8,215,116.00.

El proyecto supuestamente generaría 40 empleos, 2 directos y 150 indirectos, situación que mejoraría la situación económica del municipio. (Ver proyecto de inversión).

Por todos los supuestos, considero que el proyecto tiene viabilidad económica y social en virtud de que la zona del Sureste mexicano cobra cada día mayor importancia <sup>ancia</sup> en el turismo internacional y en especial para los europeos, que muestran gran interés en el turismo alternativo y de carácter cultural.

Para el caso de administración, es importante que en el corto plazo se establezca un programa de capacitación para todo el personal.

## **VI. Conclusiones y Recomendaciones.**

## **VI. Conclusiones y Recomendaciones.**

El planteamiento del caso de la Hacienda Sagrada de Izamal, ofrece un vasto campo para la aplicación de la administración en el sector de los servicios turísticos. En especial el estudio de benchmarking, me permitió detectar que el problema fundamental que afecta el funcionamiento de la hacienda, es la falta de capacitación al personal tanto operativo como directivo, por ello sería recomendable en el corto plazo establecer un programa de capacitación contratando personal externo especializado, y empezar por enseñar paso a paso la actividad de cada uno.

Con este programa y la colocación de un extractor de aire en la cocina quedaría resuelto el problema de exceso de calor y tráfico en dicho lugar.

En realidad la hacienda no tiene exceso de personal, pues cada uno se hace cargo de una función específicamente y para los banquetes generalmente se contrata personal eventual, el organigrama tal como se presenta contempla las áreas funcionales propias de un hotel mediano de esta categoría. Sin embargo, ameritaría que se reorganizara en las siguientes áreas: alimentos y bebidas, mantenimiento, contabilidad, habitaciones, recepción, ventas.

Asimismo, otra situación que requiere de la atención de los socios sería las de promoción de sus servicios y aquí se sugiere que empiecen a ofertarse mediante paquetes especiales en los que se incluya los desayunos y las cenas sin costo adicional, así como visitas guiadas por las rutas arqueológicas, de conventos, playas y cenotes.

Con respecto a la falta de liquidez para ampliar sus instalaciones y convertir a la hacienda en un hotel de cinco estrellas se sugiere que evalúe las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades a fin de que su proyecto de inversión reciba el apoyo financiero que requiere, esto sería lo más deseable aprovechando todas las oportunidades que brinda el programa Mundo Maya. Asimismo, es pertinente que continúe con su programa de benchmarking a fin de ir

**mejorando todos sus procesos, se podría introducir la política de cocinas abiertas, en donde se les permite a los comensales observar como se preparan los alimentos.**

**Por último, es importante señalar que el análisis y la búsqueda de alternativas de solución al caso de la Hacienda Sagrada de Izamal me obligaron a realizar toda un investigación de campo y a contactar con personas relacionadas con los servicios turísticos.**

**Los problemas fundamentales que se encuentran en el caso son de capacitación a su personal y de expansión. En cuanto al organigrama que se presenta, éste contiene todas las áreas funcionales de un hotel mediano de la región, cuyas áreas funcionales son: administración, contabilidad, servicios mayores, servicios menores, mantenimiento y ventas.**

**En la resolución de este caso se me presentaron muchas dificultades y limitaciones en cuanto al tiempo. Sin embargo, considero que esta opción de titulación, permite tener otra clase de experiencias, pues el método de casos obliga al sustentante a realizar investigación de campo y aplicar los conocimientos teóricos en algo práctico y sobre todo real.**

**En forma particular, el caso de la Hacienda Sagrada de Izamal me llevó a constatar como están los servicios turísticos en gran parte del Estado de Yucatán. Además, de ver el potencial turístico que tiene la zona por el tipo de población, riquezas naturales y arqueológicas.**

**Por otro lado, descubrí que las haciendas de México representan un gran atractivo para el turismo alternativo, pues éstas permiten tener un encuentro con su gente, la historia, naturaleza, tradiciones y mística del lugar.**

**Todo lo anterior me lleva a pensar que debemos tomar conciencia de que existen todo un potencial de empleos y de entrada de divisas para nuestro país, si se apoya financieramente el desarrollo de complejos turísticos de esta clase.**

**El Mundo Maya ofrece la enigmática ruta del Mayab que conduce a los orígenes de una de las culturas más avanzadas y legendarias, que comprende extraños secretos por la unión entre el cielo-serpiente y la tierra-jaguar, que nos exhorta a conocer Izamal y sus alrededores e invertir.**

# **VII. Implantación.**

## **VII. Implantación.**

Considerando los antecedentes y la investigación de campo realizada, los cambios que se proponen estarían directamente relacionados con la problemática de su personal, por lo que a corto plazo se establecería un programa de capacitación reorganizando al personal de tal forma que las mismas personas que manejan la gerencia, recepción, contabilidad, mantenimiento, alimentos y bebidas, etc. se desenvuelvan en equipo, siendo complementarios en el proceso de trabajo formando un ambiente de cordialidad y respeto entre ellos para transmitirlo al huésped.

Para lograr este objetivo se utilizarían los siguientes métodos y técnicas administrativas:

**Método de aprender haciendo.** Este método opera de manera objetiva, porque los empleados de la hacienda aprenderían en forma rápida y directa. Los procedimientos del mismo consisten en:

1. Dar información de como hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).
2. Hacer la demostración práctica, por ejemplo: de la forma en que se le debe dar el servicio a un nuevo huésped, como arreglar una mesa, una cama, supervisión de la limpieza en las habitaciones, como hacer el registro de un huésped, como congelar y descongelar alimentos, etc.
3. Por último, se lleva a cabo una representación del trabajo a realizar, siendo observado tanto por el instructor y compañeros.

Asimismo, también se implantaría el sistema de asesorías tanto formales como informales, así como el método de sensibilización que implica hacer a los trabajadores más sensibles (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerles ver como un cambio tiene consecuencias en otros.

Para ello, será necesario que el instructor lleve a cabo dinámicas de grupo, en las que se efectúen sociodramas y psicodramas en donde los participantes pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la del grupo y en la hacienda en particular.

Los recursos técnicos para hacer posible dicha capacitación serían: rotafolios, gráficas, posters, proyección de videos y transparencias; la utilización de medios sonoros, etc.

La estrategia en este sentido sería la de establecer procesos de trabajo considerando los pasos fundamentales para su realización, como por ejemplo:

**Puesto: Camarista.**

**Actividades:**

1. Solicita los blancos y demás material de limpieza para la recámara (sacudidor, pino, polvo limpiador, escobetilla, aspiradora y varios).
2. Recoge blancos y basura.
3. Sacude la cama y todos los muebles.
4. Aspira el cuarto.
5. Cambia el protecto-colchón.
6. Extiende las sábanas, cobija y colcha.
7. Cambia las fundas de las almohadas.
8. Rocía durante dos segundos los espejos con limpiador y los frota con una franela.
9. Lava inodoro y lavabo.
10. Trapea el piso del baño.
11. Coloca cinta de seguridad sanitaria en el inodoro.
12. Coloca el papel del baño en su despachador.
13. Deja dos jabones en el lavabo y regadera.
14. Deja dos botellas de medio litro de agua y vasos sobre la mesa.
15. Coloca una caja con pañuelos desechables en el tocador de la recámara.
16. Coloca bolsas para guardar la ropa sucia.

17. Deja un cenicero y cerillos en el buró.
18. Deja tres pares de toallas; baños y manos.

**Puesto: Recepcionista-Cajero.**

**Actividades:**

1. Recibir a los clientes y darles la bienvenida.
2. Registrar a los clientes.
3. Asignar la habitación.
4. Organizar a los maleteros para conducir a los huéspedes a su habitación.
5. Atender las llamadas telefónicas para dar informes y hacer reservaciones así como para atender los requerimientos de los huéspedes en materia de alimentos, bebidas y otros servicios complementarios relacionados con la orientación turística.
6. Realizar cobros de las cuentas de los huéspedes.
7. Hacer cortes de caja.
8. Despedir cortésmente a los huéspedes.

**Puesto: Cocinero**

**Actividades:**

1. Hacer cortes de carnes.
2. Verificar la existencia suficiente de los ingredientes necesarios.
3. Hacer sugerencias referentes al menú o alimentos utilizados.
4. Verificar la calidad de la mercancía recibida en el almacén.
5. Preparar los alimentos con la colaboración de sus ayudantes.
6. Cuidar que todo quede en orden al cerrar la cocina.
7. Supervisar que el equipo de cocina este en buenas condiciones.
8. Coordinar el personal a su cargo.

Por otro lado, la cultura organizacional podría fomentarse utilizando el principio de proximidad, éste postula la importancia de la sencillez de la organización al reducir los

niveles jerárquicos que facilitan la atención personal al huésped y el espíritu de cooperación en el trabajo.

Como ejemplo de lo anterior se puede citar el siguiente caso en donde se ilustra como funciona el servicio de banquetes, y como podría fomentarse la cooperación entre sus participantes.

1. El encargado de banquetes revisa la limpieza corporal de los meseros (uñas, pelo corto, zapatos, pantalones y camiseta blanca) y las edecanes deberán de portar el traje típico de la mestiza yucateca (huipil).
2. Se organiza a los meseros para distribuir mesas, mantelería, sillas, cubiertos, vajilla, cristalería y adornos de la celebración.
3. Supervisa la correcta colocación de la mantelería, cristalería y cubiertos, así como que las mesas estén fijas y en buen estado, o en su defecto pide a los responsables que lo reparen.
4. Organiza a los meseros en el servicio asignando dos por cada mesa de 8 a 10 personas y de un mesero por mesas de menos de 8 personas.
5. Supervisa el funcionamiento de los focos de colores para realizar el servicio, así cada color de foco tiene el siguiente significado:
  - Foco verde significa servir; el azul: servir vino; rojo: silencio, tiempo de discursos; verde: servir aperitivos; amarillo: recoger copas sucias; blanco: servir postres y café.
6. Supervisa la distribución de la comida típica yucateca en 4 tiempos:
  - 1.- Entradas y aperitivos.
  - 2.- Sopas.
  - 3.- Platos fuertes.
  - 4.- Postres y café.
7. Supervisa al terminar el evento la limpieza general en las mesas.
8. Supervisa que estén completos todos los materiales utilizados para el banquete y los entrega.

Ahora bien, como medidas para fomentar la cooperación en este servicio se sugieren las siguientes:

- a) Realizar pláticas para concientizar al personal sobre la importancia de ofrecer un servicio atento, higiénico, rápido y adecuado, como condición necesaria para obtener la satisfacción y el retorno del huésped.
- b) Organizar de manera cooperativa al personal eliminando niveles jerárquicos y establecer redes de comunicación formales e informales.
- c) Realizar una reunión después de cada servicio de banquetes y evaluar el desempeño realizado por todos los meseros.
- d) Hacer una distribución equitativa de las propinas.
- e) Fomentar la capacitación y la mejora continua en cada una de las actividades.

Otra técnica alternativa que se podría aplicar en la hacienda sería la de “desorganización creativa-organización innovadora”, misma que ayudaría a realizar algunos cambios en la hacienda en el mediano y largo plazo.

Esta técnica consiste en romper con las acciones automáticas, irreflexivas y rutinarias en las organizaciones; se sustenta en una forma nueva de pensar a través de la cual se pasa de lo racional a lo intuitivo, del análisis a la síntesis, del reduccionismo al holismo y de lo lineal a lo no lineal.

Asimismo, propone un cambio en el sistema de valores pasando de la expansión a la conservación, de la cantidad a la calidad, de la competencia a la cooperación y de la dominación y el control a la identificación y participación.

“El pensamiento creativo opera a partir de las relaciones entre los seres humanos y su contexto; más específicamente de la relación entre las organizaciones”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Kastika, Eduardo. Desorganización creativa-Organización innovadora. Pág. 246

Se dice que el éxito en el futuro dependerá de la creatividad con la que se manejen las diferentes situaciones que se nos presenten, tanto en la vida personal como en las organizaciones. Lo importante no es pensar mejor, sino aprender a pensar de otra manera.

Concretamente el primer cambio que introduciría, estaría en función de hacer desaparecer el organigrama y establecer redes de relaciones a través de las cuales se intensifican las acciones de todos los personajes de las organizaciones. Aquí desaparecerán los niveles que entorpecen y crean cuellos de botella que no permiten pasar la información más ágilmente.

Las correlaciones y las interacciones de las partes son más importantes que las partes mismas, todas se influyen mutuamente en forma simultánea.

La hacienda al igual que cualquier otra empresa se convertirá en una “red” por la que circula energía (ideas, proyectos, propuestas, información, símbolos e imágenes). Todo lo anterior dará como consecuencia una red de redes que rompe con el estatismo del organigrama en sus diferentes modalidades.

La “desorganización creativa-organización innovadora” se puede aplicar en el tendido de la cama, recepción de huéspedes en el hotel, arreglo de la habitación, servicio de banquetes hasta en el lanzamiento de promoción para llegar a tener el 100% de ocupación en la capacidad instalada de la hacienda.

En el mediano plazo sería conveniente la aplicación de la planeación estratégica pues permitiría a la hacienda colocarse en una posición de liderazgo a nivel nacional en la rama hotelera y no sólo eso, sino convertirse en uno de los mejores desarrollos en ecoturismo de aventura.

**La hacienda es una empresa como cualquier otra, en dónde un grupo de seres humanos interactúan a través de sus personalidades respectivas y rasgos característicos que están imponiendo un sello de identificación a la misma.**

**Las opiniones vertidas por el señor Alejandro Méndez, hacen imaginar que viene con ideas de cambiarlo todo por haber realizado estudios en el extranjero y que no se ha ubicado culturalmente en el medio de la hacienda. Ante tales circunstancias, es preciso que previamente tome conciencia de que la hacienda es una empresa, que está comprometida con la comunidad pues de ella proviene la mayoría de su personal.**

**Si quiere cambiar, primero debe analizar detenidamente la forma en que se realizan los procesos de trabajo, el tamaño de las instalaciones en proporción al número de empleados y trabajar en los escenarios futuros posibles para la hacienda y ésto sólo lo logrará mediante la planeación y administración estratégica.**

**La planeación debe ser una de las actividades prioritarias para Alejandro Méndez, ya que de ésta dependerán todos los cambios que pretende realizar en la hacienda, de otra forma no se sabe hacia a donde se dirige.**

**La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se consideran los aspectos más importantes de la realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.**

**El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la Hacienda Sagrada de Izamal por parte de sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve como un mecanismo motivador al participar en su establecimiento, lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo.**

**La planeación y administración estratégicas en el caso de la hacienda hablarían de un esfuerzo participativo. Esto significa que la administración fijará marcos de referencia dentro**

de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma se frustraría al personal de la hacienda en virtud de que en la planeación los invitan a participar y a la hora de la ejecución se centralizan la decisiones. Es importante señalar que la administración estratégica es el mantenimiento de una conciencia de cambio y comprender lo vital, de lo contrario la vida de la hacienda quedaría restringida a los caprichos de una persona.

Para el estudio de la hacienda no sería suficiente planear y quedarse allí estático, sino que sería necesario replanear porque así se aprende a planear a través de un proceso de acierto y error: analizar éxitos, y resultados equivocados, avances y retrocesos permitiría volver a plantear el camino. Esto se convierte en un proceso de mejora continua, cuyos beneficios tenderían a incrementarse y bueno, se convertirían en un hábito que se incorporaría a la cultura de los empleados de la hacienda.

Sugiero que la persona que vaya a operar este cambio trascendente en la vida de la hacienda sea un promotor entusiasta en este caso podría ser el propio Alex (el hijo del dueño de la hacienda) y tiene que involucrarse en el proceso. Su función no se puede restringir únicamente a ser estratega, sino debe ser él, la chispa que encienda a los demás. Alex será como el director de la orquesta: marcará el ritmo, determinará la fuerza y asegurará la armonía de todos los ejecutantes. Si él no está comprometido, no habrá compromiso de los demás, si no cree en lo que está haciendo los demás tampoco lo creerán

Es muy probable que Alex piense que con sus estudios, la necesidad de preparación marcha en sentido inverso dada su posición jerárquica y que la humildad transita en la misma dirección, es preciso reconocer que nunca lo sabemos todo, menos aún con los cambios tan vertiginosos que se presentan en todos los ámbitos y sobre todo él que estuvo cuatro años estudiando en Suiza.

**La planeación la debe hacer en todas direcciones y llevarnos al escenario que tiene proyectado, para ello se requiere de gran voluntad para evaluar la realidad por difícil que sea, y no ser como el avestruz.**

**El intercambio de impresiones entre los Méndez es el paso que marcará la pauta para que se involucre al personal en dicha problemática al permearles las inquietudes que tiene con respecto al funcionamiento de la hacienda.**

**Por otra parte, se debe incorporar a la cultura de trabajo en equipo con uno de sus valores. Es por ello, que reitero que la reorganización no debe hacerse en función de jefes y subalternos; tiene que estructurarse como un equipo de asociados, que se automejoran en forma organizada y continua.**

**La cultura organizacional en la hacienda no será simultánea dado que se irá desarrollando a través de los años, pues se basa en valores sólidos con los que los trabajadores se identifican y comprometen en la medida en que comprenden la misión y los objetivos de la hacienda. Para ello, será necesario que se inicie con una serie de pláticas y presentación de videos a los integrantes de la hacienda a fin de que conozcan su historia así como de los lugares arqueológicos y zonas que pudieran ser de interés para los turistas. También en forma clara y sencilla explicarles el significado que su trabajo tiene para el cumplimiento de la misión en la Hacienda Sagrada de Izamal.**

# **VII.1. Proyecto de Inversión.**

## I.1 Hipótesis

### Hacienda Sagrada Izamal

#### Selección de escenarios económicos

Variable Económica	Comentarios
Nafinsa Tasa préstamo	Tasa especial para apoyo de proyectos Turísticos
Tipo de Cambio	Indicador con la inflación - 3 Puntos Porcentuales
Inflación	Debido a la estimación esperada para los próximos años.
% Ocupación	Estimado según datos de Sector, tomando estacionalidad.
Promociones	Se manejarán descuentos y paquetes especiales
Impuesto ISR	Dada la tendencia del Gobierno de mantener la tasa del ISR.
Bancos	Necesidad de efectivo para contingencias.

## II.1 Variables de Entorno

### Hacienda Sagrada Izamal

#### Variables Externas

	1996	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nafinsa Tasa préstamo	26.25%	24.25%	23.25%	27.25%	25.25%	24.25%	23.25%	20.25%	17.25%	25.25%	24.25%
Tipo de Cambio	7.90	8.93	10.00	11.60	13.22	14.94	16.73	18.24	19.33	22.04	24.91
Inflación	18.00%	16.00%	15.00%	19.00%	17.00%	16.00%	15.00%	12.00%	9.00%	17.00%	16.00%
Impuesto ISR	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%	34.00%

#### Variables Internas

% Ocupación	65.00%	67.00%	69.00%	71.00%	73.00%	75.00%	77.00%	79.00%	81.00%	83.00%	85.00%
Tarifa USD	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Promociones	10.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Consumo Prom. x Hab.											
Restaurant-Bar USD	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Tiendas USD	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Banquetes # Eventos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
# Personas x Evento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Precio por persona USD	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Otros USD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
% CD Consumo	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%
% CD Tienda y Servicios	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
Disponibilidad Bancos	25,000	34,220	39,353	46,830	54,791	63,558	73,091	81,862	89,230	104,399	121,103
Factor Inflacionario	1.1800	1.3688	1.5741	1.8732	2.1916	2.5423	2.9217	3.2745	3.5682	4.1788	4.8441
Factor Valor Presente	0.8475	0.7306	0.6353	0.5338	0.4563	0.3933	0.3420	0.3054	0.2802	0.2385	0.2084

### III.1 Estado de Resultados Proyectado

Electricidad Sagrada Izamal											
	99a	00a	2000	01c	02c	03c	04c	05a	05b	06c	07c
<b>Ingresos Brutos (Anexo I)</b>											
Habitaciones	4,919,528	8,023,940	11,331,255	13,525,240	15,853,116	18,454,816	21,183,005	23,666,825	25,722,053	30,047,168	34,771,452
Restaurant-Bar	1,311,874	2,810,717	3,021,648	3,608,733	4,227,480	4,807,861	5,643,480	6,311,180	6,658,214	8,012,578	9,272,347
Tandas	458,154	916,301	1,057,584	1,262,877	1,479,424	1,717,703	1,978,221	2,208,913	2,400,725	2,894,402	3,246,338
Barquitos	294,400	321,372	356,837	417,527	475,080	537,658	602,401	656,617	686,014	793,456	884,665
Otros	327,849	654,929	755,417	911,683	1,056,874	1,226,800	1,410,872	1,577,795	1,714,804	2,003,145	2,318,097
<b>Subtotal de Ingresos</b>	<b>7,302,926</b>	<b>14,336,660</b>	<b>16,525,861</b>	<b>19,713,548</b>	<b>23,063,092</b>	<b>26,706,266</b>	<b>30,795,369</b>	<b>34,421,426</b>	<b>37,382,489</b>	<b>43,560,746</b>	<b>50,503,876</b>
Promociones y Desctos.	730,293	1,148,949	1,322,088	1,577,084	1,847,447	2,143,432	2,463,895	2,753,714	2,881,425	3,492,860	4,040,310
<b>Total Ingresos Netos</b>	<b>6,572,633</b>	<b>13,187,711</b>	<b>15,203,773</b>	<b>18,136,465</b>	<b>21,215,645</b>	<b>24,562,834</b>	<b>28,331,474</b>	<b>31,667,712</b>	<b>34,501,064</b>	<b>40,067,886</b>	<b>46,463,566</b>
<b>Costo Directo (Anexo II)</b>											
Habitaciones	360,765	720,422	830,959	991,852	1,162,582	1,340,687	1,551,880	1,735,574	1,880,284	2,203,459	2,540,205
Restaurant-Bar	655,937	1,300,859	1,510,834	1,803,367	2,113,740	2,453,875	2,821,745	3,155,580	3,429,607	4,008,280	4,638,154
Tandas	275,494	550,141	634,550	757,414	887,774	1,030,870	1,185,133	1,325,348	1,440,435	1,682,641	1,947,201
Barquitos	190,000	224,960	251,256	292,269	331,188	376,500	421,880	459,432	487,210	555,419	627,623
Otros	194,781	392,958	453,250	541,010	634,125	736,193	846,523	946,677	1,028,862	1,201,887	1,390,828
<b>Total Costo Directo</b>	<b>1,688,057</b>	<b>3,194,340</b>	<b>3,681,548</b>	<b>4,385,511</b>	<b>5,131,386</b>	<b>5,947,025</b>	<b>6,837,041</b>	<b>7,637,621</b>	<b>8,272,417</b>	<b>9,649,695</b>	<b>11,151,783</b>
<b>Utilidad Marginal</b>	<b>4,884,576</b>	<b>9,993,371</b>	<b>11,522,225</b>	<b>13,750,954</b>	<b>16,114,259</b>	<b>18,704,730</b>	<b>21,544,433</b>	<b>24,040,091</b>	<b>26,228,647</b>	<b>30,418,191</b>	<b>35,311,783</b>
<b>Semifijos (Anexo III)</b>											
Luz	430,459	608,109	660,454	811,797	937,842	1,079,786	1,218,302	1,345,045	1,441,870	1,666,870	1,908,682
Agua	178,715	232,370	262,598	307,331	353,456	402,906	455,176	500,415	534,971	615,021	708,822
Telefono	197,829	250,493	265,237	336,311	388,581	447,240	500,751	543,086	565,933	631,593	723,937
Gas	240,859	323,881	450,406	533,446	620,522	715,194	816,702	907,201	979,881	1,137,708	1,328,345
Seguros	189,660	214,248	229,359	279,351	317,320	356,572	401,890	437,744	464,000	528,920	597,736
Comidas y Tardes Creditos	102,103	121,481	134,505	158,888	181,753	209,081	231,585	253,294	268,387	308,146	349,372
Manten. Equipo y Edif.	603,008	965,726	1,095,670	1,287,284	1,486,093	1,703,291	1,927,835	2,127,004	2,281,807	2,822,548	3,288,457
Accesorios Oficina	120,429	194,921	225,248	268,723	310,261	357,597	408,351	453,650	480,930	568,650	654,473
Accesorios Limpieza	108,789	271,917	309,233	364,146	421,323	483,067	548,911	608,881	652,334	753,980	883,681
Accesorios Operacion	452,229	571,865	645,174	753,837	865,571	985,087	1,111,151	1,219,701	1,301,046	1,494,540	1,700,512
Cable TV	28,440	32,137	35,994	41,751	47,508	54,240	62,042	68,642	69,641	79,348	89,650
Servicios Esteros	320,815	393,058	442,546	518,084	591,446	671,825	758,376	828,724	882,878	1,011,758	1,149,124
Salud	538,183	814,231	888,408	798,086	911,589	1,030,786	1,155,276	1,260,108	1,328,618	1,526,778	1,724,164
Prestaciones e Impos.	327,916	368,539	413,045	478,458	546,854	618,476	693,186	758,063	801,971	914,887	1,034,500
<b>Total Semifijos</b>	<b>3,972,547</b>	<b>5,234,944</b>	<b>5,870,585</b>	<b>6,934,519</b>	<b>7,981,319</b>	<b>9,104,735</b>	<b>10,293,449</b>	<b>11,324,659</b>	<b>12,115,226</b>	<b>13,973,994</b>	<b>15,903,028</b>
<b>Fijos (Anexo IV)</b>											
Depreciacion	228,083	228,083	228,081	158,250	158,250	82,250	82,250	82,250	38,000	38,000	38,000
Siguros	34,190	46,700	53,819	64,045	74,822	86,922	98,940	111,855	122,031	142,776	165,620
Capataccion	109,544	215,053	247,886	295,703	348,366	401,931	461,926	518,321	566,862	654,911	757,558
<b>Total Fijos</b>	<b>371,817</b>	<b>489,836</b>	<b>529,786</b>	<b>517,998</b>	<b>579,578</b>	<b>581,102</b>	<b>654,136</b>	<b>720,526</b>	<b>718,922</b>	<b>833,687</b>	<b>951,176</b>
<b>Gastos y/o (Producto) Financieros (Anexo V)</b>											
Intereses Préstamo Forzoso	179,149	157,426	130,219	88,141	53,459						
Otros Productos		(150,857)	(348,830)	(766,553)	(1,088,821)	(1,456,289)	(1,884,129)	(2,304,829)	(1,823,387)	(1,480,238)	(5,295,230)
<b>Total Gastos y/o (Producto) Fin</b>	<b>179,149</b>	<b>8,570</b>	<b>(218,611)</b>	<b>(878,412)</b>	<b>(1,035,362)</b>	<b>(1,456,289)</b>	<b>(1,884,129)</b>	<b>(2,304,829)</b>	<b>(1,823,387)</b>	<b>(1,480,238)</b>	<b>(5,295,230)</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>381,084</b>	<b>4,280,122</b>	<b>5,200,879</b>	<b>8,071,488</b>	<b>8,548,813</b>	<b>10,480,191</b>	<b>12,488,868</b>	<b>14,040,632</b>	<b>15,218,295</b>	<b>28,225,748</b>	<b>23,784,148</b>
ISR	122,762	1,448,442	1,798,783	2,370,283	2,913,737	3,586,522	4,228,828	4,781,575	5,174,100	6,800,155	8,078,648
<b>Utilidad Neta</b>	<b>258,322</b>	<b>2,831,680</b>	<b>3,402,096</b>	<b>5,701,205</b>	<b>5,635,076</b>	<b>6,893,669</b>	<b>8,259,040</b>	<b>9,259,057</b>	<b>10,044,195</b>	<b>21,425,593</b>	<b>15,705,500</b>

## IV.1 Flujo de Efectivo

### Hacienda Sagrada Izamal

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Saldo Inicial</b>											
Caja y Bancos		25,000	34,220	39,353	46,830	54,791	63,558	73,091	81,862	89,230	104,399
Inversiones a la vista		1,885,707	4,651,072	8,100,560	12,587,311	18,128,498	25,121,641	33,415,391	42,741,927	52,814,575	66,191,000
Capital líquido	1,000,000										
Disponibilidad Inicial	1,000,000	1,910,707	4,685,292	8,139,913	12,634,141	18,183,289	25,185,199	33,488,482	42,823,790	52,903,805	66,295,399
<b>Entradas</b>											
Ingresos Netos Totales (Depreciaciones)	6,572,633	13,189,911	15,203,792	18,138,465	21,245,645	24,851,764	28,331,462	31,667,715	34,401,384	40,167,889	46,463,586
Prestamos	228,083	228,083	228,083	158,250	158,250	92,250	92,250	92,250	36,000	36,000	36,000
709,500											
Subtotal Entradas	7,510,217	13,417,995	15,431,875	18,296,715	21,403,895	24,744,014	28,423,712	31,759,965	34,437,384	40,203,889	46,499,586
Disponibilidad Total	8,510,217	15,328,701	20,117,167	26,434,628	34,038,036	42,927,303	53,608,911	65,248,447	77,261,174	93,107,694	112,794,985
<b>Salidas</b>											
Total Costo Directo	1,688,057	3,198,340	3,681,549	4,385,911	5,131,396	5,947,025	6,827,041	7,622,821	8,272,417	9,649,695	11,151,783
Total Semifijos	3,972,547	5,234,944	5,920,585	6,934,518	7,981,319	9,104,735	10,293,449	11,324,659	12,115,226	13,937,996	15,883,038
Total Fijos	371,817	489,936	529,790	517,998	579,579	581,103	654,136	720,526	718,923	833,687	958,179
Gastos y/o (Productos) Fin	179,149	6,570	(218,612)	(673,412)	(1,018,462)	(1,450,280)	(1,884,123)	(2,004,923)	(1,923,387)	(4,489,239)	(5,295,280)
Impuesto ISR	122,762	1,448,442	1,798,763	2,370,293	2,913,737	3,559,522	4,229,926	4,761,575	5,174,190	6,880,155	8,078,648
Amortización Prestamo	265,179	265,179	265,179	265,179	265,179	265,179					
Subtotal Salidas	6,599,510	10,643,309	11,977,254	13,800,486	15,854,747	17,742,104	20,120,429	22,424,658	24,357,369	28,812,295	30,785,367
<b>Flujo de Caja (+/-)</b>	<b>1,910,707</b>	<b>4,685,292</b>	<b>8,139,913</b>	<b>12,634,141</b>	<b>18,183,289</b>	<b>25,185,199</b>	<b>33,488,482</b>	<b>42,823,790</b>	<b>52,903,805</b>	<b>66,295,399</b>	<b>82,009,598</b>
<b>Distribucion</b>											
Bancos	25,000	34,220	39,353	46,830	54,791	63,558	73,091	81,862	89,230	104,399	121,103
Valores a la Vista	1,885,707	4,651,072	8,100,560	12,587,311	18,128,498	25,121,641	33,415,391	42,741,927	52,814,575	66,191,000	81,888,495
Valor Presente Entradas	6,364,590	9,802,743	9,803,494	9,766,542	9,766,122	9,732,843	9,721,971	9,699,191	9,648,485	9,627,448	9,599,178
Valor Presente de Salidas	5,592,805	7,775,723	7,608,857	7,367,321	7,234,169	6,978,731	6,881,938	6,848,277	6,824,320	6,420,622	6,355,204
Valor Presente Neto	771,785	2,027,020	2,194,636	2,399,221	2,531,953	2,754,152	2,840,033	2,850,914	2,824,166	3,206,826	3,243,974

## V.1 Evaluación del Proyecto

### Hacienda Sagrada Izamal

#### Valor Presente Neto

##### Inversiones Iniciales

Inversión en Edificio	720,000
Inversión en Equipo	989,500

Subtotal Inversión Inicial 1,709,500

	<b>5 Años</b>	<b>10 Años</b>
Valor Presente Neto Flujos	9,924,616	24,400,707

Excedente a Valor Presente	8,215,116	22,691,207
----------------------------	-----------	------------

#### Tasa Interna de Retorno

	1990	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	
Valor Presente Neto Flujos	(1,709,500)	771,785	2,027,020	2,104,836	2,399,221	2,531,953	2,754,152	2,840,033	2,850,914	2,924,166	3,206,828

TIR	Estimada 5 años	83.57%
TIR	Estimada 10 años	89.41%

**Anexo**

**Cálculo de Ingresos Brutos**

**Hacienda Sagrada Izamal**

Ingreso por Habitación	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Numero Habitaciones Disponibles	35	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Días Habiles	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Oferta Potencial de Habitaciones	12,775	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900	21,900
% Ocupación	65%	67%	69%	71%	73%	75%	77%	79%	81%	83%	85%
Ocupacion Proyectada	8,303	14,673	15,111	15,549	15,987	16,425	16,863	17,301	17,739	18,177	18,615
Ingreso x Habitaciones	4,919,528	9,823,940	11,331,255	13,525,249	15,853,116	18,404,816	21,163,085	23,666,925	25,722,053	30,047,168	34,771,452
Otros Ingresos											
Restaurant-Bar	1,311,874	2,619,717	3,021,668	3,606,733	4,227,498	4,907,951	5,643,489	6,311,180	6,859,214	8,012,578	9,272,387
Tiendas	459,156	916,901	1,057,584	1,262,357	1,479,624	1,717,783	1,975,221	2,208,913	2,400,725	2,804,402	3,245,338
Banquetes	284,400	321,372	359,937	417,527	475,980	537,858	602,401	658,617	696,014	793,456	886,805
Otros	327,969	654,929	755,417	901,683	1,056,874	1,226,988	1,410,872	1,577,795	1,714,804	2,003,145	2,318,087
Subtotal Otros Ingresos	2,383,398	4,512,929	5,194,606	6,188,299	7,239,976	8,390,579	9,631,983	10,754,505	11,670,756	13,613,581	15,732,424
<b>Total de Ingresos</b>	<b>7,302,926</b>	<b>14,336,869</b>	<b>16,525,861</b>	<b>19,713,549</b>	<b>23,093,092</b>	<b>26,795,395</b>	<b>30,795,068</b>	<b>34,421,429</b>	<b>37,392,809</b>	<b>43,660,749</b>	<b>50,503,876</b>

## Anexo I

## Cálculo de Costo Directo

## Hacienda Sagrada Iramal

Habitaciones x día	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Lavandería USD	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Accesorios Cuarto USD	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Lavandería	131,187	261,972	302,167	360,673	422,750	490,795	584,349	631,118	685,921	801,250	927,230
Accesorios Cuarto	229,578	458,451	528,792	631,178	739,812	858,891	987,811	1,104,456	1,200,362	1,402,201	1,622,088
<b>Total Habitaciones</b>	<b>360,765</b>	<b>720,422</b>	<b>830,959</b>	<b>991,852</b>	<b>1,162,562</b>	<b>1,349,687</b>	<b>1,581,960</b>	<b>1,735,574</b>	<b>1,886,284</b>	<b>2,203,450</b>	<b>2,549,318</b>
<b>Restaurant Bar</b>											
Consumo Alimentos y Bebidas	655,937	1,309,859	1,510,834	1,803,367	2,113,749	2,453,975	2,821,745	3,155,590	3,429,607	4,006,289	4,636,194
<b>Total Restaurant-Bar</b>	<b>655,937</b>	<b>1,309,859</b>	<b>1,510,834</b>	<b>1,803,367</b>	<b>2,113,749</b>	<b>2,453,975</b>	<b>2,821,745</b>	<b>3,155,590</b>	<b>3,429,607</b>	<b>4,006,289</b>	<b>4,636,194</b>
<b>Tiendas</b>											
Costo de Productos	275,494	550,141	634,550	757,414	887,774	1,030,670	1,185,133	1,325,348	1,440,435	1,682,641	1,947,201
<b>Total Tiendas</b>	<b>275,494</b>	<b>550,141</b>	<b>634,550</b>	<b>757,414</b>	<b>887,774</b>	<b>1,030,670</b>	<b>1,185,133</b>	<b>1,325,348</b>	<b>1,440,435</b>	<b>1,682,641</b>	<b>1,947,201</b>
<b>Banquetes</b>											
Consumo Alimentos y Bebidas	142,200	160,686	179,968	208,763	237,990	268,929	301,200	328,308	348,007	396,728	448,302
Personal Eventual (20%)	56,800	64,274	71,987	83,505	95,196	107,572	120,480	131,323	139,203	158,691	179,321
<b>Total Banquetes</b>	<b>199,000</b>	<b>224,960</b>	<b>251,956</b>	<b>292,269</b>	<b>333,186</b>	<b>376,500</b>	<b>421,680</b>	<b>459,632</b>	<b>487,210</b>	<b>555,419</b>	<b>627,623</b>
<b>Otros</b>											
Costo Directo	196,781	392,958	453,250	541,010	634,125	736,193	846,523	946,677	1,028,862	1,201,887	1,390,858
<b>Total Otros</b>	<b>196,781</b>	<b>392,958</b>	<b>453,250</b>	<b>541,010</b>	<b>634,125</b>	<b>736,193</b>	<b>846,523</b>	<b>946,677</b>	<b>1,028,862</b>	<b>1,201,887</b>	<b>1,390,858</b>
<b>Total Costo Directo</b>	<b>1,680,057</b>	<b>3,198,340</b>	<b>3,681,549</b>	<b>4,385,911</b>	<b>5,131,396</b>	<b>5,947,025</b>	<b>6,827,041</b>	<b>7,622,821</b>	<b>8,272,417</b>	<b>9,649,695</b>	<b>11,151,783</b>

Hacienda Sagrada Tramaal

Integración de Gastos Semivariables USD

	Fija USD	Variable	Variable \$	Fija \$	Tot Semis	Monesual	% vs Ingreso
Luz	36,000	2.00%	146,059	284,400	430,459	35,872	5.89%
Agua	18,000	0.50%	36,515	142,200	178,715	14,893	2.45%
Teléfono	12,000	1.00%	73,029	94,800	167,829	13,986	2.30%
Gas	12,000	2.00%	146,059	94,800	240,859	20,072	3.30%
Seguridad	24,000			189,600	189,600	15,800	2.60%
Comisión x Tarjeta Credito	12,000	0.10%	7,303	94,800	102,103	8,509	1.40%
Manto, Equipo y Edif.	60,000	3.00%	219,088	474,000	693,088	57,757	9.49%
Accesorios Oficina	6,000	1.00%	73,029	47,400	120,429	10,036	1.65%
Accesorios Limpieza	14,400	1.00%	73,029	113,760	186,789	15,566	2.56%
Accesorios Operacion	48,000	1.00%	73,029	379,200	452,229	37,688	6.19%
Cable TV	3,600			28,440	28,440	2,370	0.39%
Servicios Externos	36,000	0.50%	36,515	284,400	320,915	26,743	4.39%
Sueldos	67,200	0.10%	7,303	530,880	538,183	44,849	7.37%
Prestaciones e Imptos.	40,320	0.06%	4,382	318,528	322,910	26,909	4.42%

Integración Semivariables

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Luz	430,459	608,109	690,454	811,797	937,842	1,073,766	1,218,302	1,345,045	1,443,870	1,666,670	1,908,682
Agua	178,715	232,370	262,598	307,331	353,456	402,906	455,176	500,415	534,971	615,031	700,822
Teléfono	167,829	250,493	285,237	336,311	389,591	447,240	508,751	563,086	605,933	701,093	803,907
Gas	240,859	393,861	450,496	533,446	620,522	715,194	816,702	907,301	979,861	1,137,700	1,308,946
Seguridad	189,600	214,248	239,958	278,351	317,320	358,572	401,600	437,744	464,009	528,970	597,736
Comisión x Tarjeta Credito	102,103	121,461	136,505	158,889	181,753	206,081	231,595	253,294	269,397	308,146	349,372
Manto, Equipo y Edif.	693,088	965,726	1,095,670	1,267,284	1,486,093	1,700,291	1,927,853	2,127,004	2,281,807	2,632,248	3,009,457
Accesorios Oficina	120,429	196,931	225,248	266,723	310,261	357,597	408,351	453,650	489,930	568,850	654,473
Accesorios Limpieza	186,789	271,917	309,233	364,146	421,323	483,097	548,911	606,061	652,334	753,990	863,681
Accesorios Operacion	452,229	571,865	645,174	753,837	865,571	985,097	1,111,151	1,219,703	1,301,946	1,494,548	1,700,512
Cable TV	28,440	32,137	35,994	41,753	47,598	53,786	60,240	65,662	69,601	79,346	89,680
Servicios Externos	320,915	393,056	442,566	516,094	591,446	671,835	756,378	828,774	882,978	1,011,759	1,149,124
Sueldos	538,183	614,231	688,408	799,096	911,589	1,030,796	1,155,278	1,260,106	1,336,618	1,524,778	1,724,166
Prestaciones e Imptos.	322,910	368,539	413,045	479,458	546,954	618,478	693,166	756,063	801,971	914,867	1,034,500
<b>Total Semivariables</b>	<b>3,972,547</b>	<b>5,234,944</b>	<b>5,920,585</b>	<b>6,934,518</b>	<b>7,981,319</b>	<b>9,104,735</b>	<b>10,283,449</b>	<b>11,324,650</b>	<b>12,115,226</b>	<b>13,937,996</b>	<b>15,863,030</b>

**Aerolínea de Cargas Ponderadas y Factor de Previsión**

**Financiera Sagrada Inmobili**

**Cálculo de la Depreciación en la Inversión Inicial en Equipo**

**Depreciación Anual**

Concepto	Carácter	Vida	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Equipo de Computo, Impresoras		3	20,000	20,000	20,000								
Computador, Equipos y Líneas Telefónicas		3	17,333	17,333	17,333								
Televisores		3	30,000	30,000	30,000								
Equipo de Cocina		8	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250			
Mobiliario de Oficina		8	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500			
Equipos de Comunicación		3	2,500	2,500	2,500								
Equipo de Transporte		5	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000						
Equipo Aire Acondicionado		5	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000						
Mobiliario Cuartos		8	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500			
Edificio													
Planes y Proyectos			20,000										
Obra Negra			240,000										
Instalaciones Eléctricas e Hidrosanitarias			80,000										
Acabados			380,000										
Total Edificio		20	720,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>Total de Depreciación</b>			<b>228,083</b>	<b>228,083</b>	<b>228,083</b>	<b>158,250</b>	<b>158,250</b>	<b>82,250</b>	<b>82,250</b>	<b>82,250</b>	<b>36,000</b>	<b>36,000</b>	<b>36,000</b>

**Total Inversión Inicial**

**1,708,588**

**Capital Propio**

**1,000,000**

**Financiamiento Fonatur**

**709,500**

**No. de Años**

**5**

**Tasa Interés Promedio Nafinsa**

**25.25%**

**Pago Promedio Anual**

**265,179**

Año	Principal	Tasa	Interés	Principal	Amort	Saldo
1	709,500	25.25%	179,149	888,649	265,179	623,470
2	623,470	25.25%	157,428	780,898	265,179	515,717
3	515,717	25.25%	130,219	645,606	265,179	380,757
4	380,757	25.25%	96,141	478,898	265,179	211,720
5	211,720	25.25%	53,459	265,179	265,179	0

## V.1 Evaluación del Proyecto

### Hacienda Sagrada Izamal

#### Valor Presente Neto

##### Inversiones Iniciales

Inversión en Edificio	720,000
Inversión en Equipo	989,500
<b>Subtotal Inversión Inicial</b>	<b>1,709,500</b>

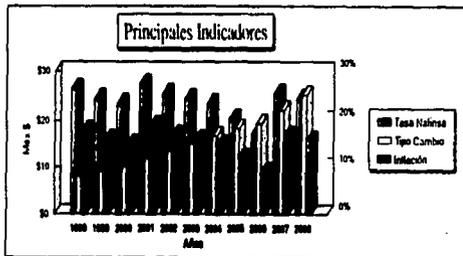
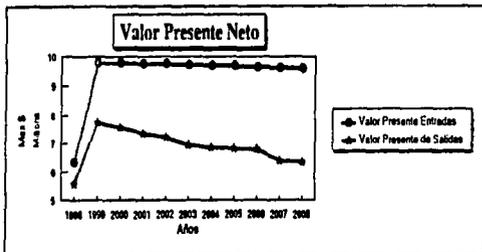
	<b>5 Años</b>	<b>10 Años</b>
Valor Presente Neto Flujos	9,924,616	24,400,707
Excedente a Valor Presente	8,215,116	22,691,207

#### Tasa Interna de Retorno

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cto	C1*	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C110

<b>Valor Presente Neto Flujos</b>	<b>(1,709,500)</b>	<b>771,785</b>	<b>2,027,020</b>	<b>2,194,636</b>	<b>2,399,221</b>	<b>2,531,953</b>	<b>2,754,152</b>	<b>2,840,033</b>	<b>2,850,914</b>	<b>2,824,168</b>	<b>3,208,828</b>
-----------------------------------	--------------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

TIR	Estimada 5 años	83.57%
TIR	Estimada 10 años	89.41%



## **Bibliografía.**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## BIBLIOGRAFÍA

Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, Editorial Grijalbo, 1990.

Boxwel, Robert, Benchmarking, España, Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana, 1997

Camp C., Robert, Benchmarking, México, Editorial Panorama, Segunda reimpresión 1996, 332 pag.

Finnigan, Jerome, Guía de Benchmarking Empresarial, México, Editorial Prentice Hall 1997.

Folleto, La virgen y su Convento de Izamal.

González G., Carlos, Alentadoras cifras en Ocupación Hotelera, Excélsior, sección turismo, Año LXXXI- Tomo IV, México, D.F. a20 de julio de 1997.

Guía México Desconocido, El mundo maya, México, Editorial Jilguero, Edición Especial No. 7, Diciembre 1992.

Guía Turística Yucatán Today, Impreso dynamic offset, Mérida, Yucatán. Volumen 10 No.6, Junio 15 - Julio 15 1997, 42 pag.

Haciendas de México, Fomento Cultural BANAMEX, A.C., México, 1997.

Haciendas de México, Editorial Artes de México, 79/80. Año XIII 1966.

Informe 1995-1996 de Secretaría de turismo. México, talleres gráficos de México, septiembre 1996.

Kastika, Eduardo, Desorganización Creativa - Organización Innovadora, Buenos Aires, Editorial Macchi, 1994.

México Desconocido, Izamal: Ciudad de Tres Culturas, México, Editorial Jilguero, Agosto 1997, No. 246, Año XXI. Pag. 11-17.

Robbins Stephen, Administración, México, Editorial Prentice - Hall, 1994.

Secretaría de Turismo, Guía oficial de Hospedaje de México 1996-1997, Noriega Editores, Alianza para el turismo, 1996.

Spendolini, Michel J., Benchmarking, Colombia, Edit. Norma, 1994.

Vera, Miguel (Recopilador), Poemas a Izamal, Mérida, Yucatán. México, Gráficos del sudeste, 1995.

# **Anexo 1: Estadística de turismo.**

**SECRETARÍA DE TURISMO**  
**CAPTACIÓN DE TURISTAS E INGRESOS POR TURISMO SEGÚN REGIÓN EN EL MUNDO**

	Turistas Captados e Ingresos por Turismo en el Mundo											
	Total	América					Europa	Esta de Asia y Pacífico	Asia	África	Medio Oriente	
		Total	Del Norte México 1/	Central	Caribe	Del Sur						
<b>MILES DE TURISTAS</b>												
1990	290,051	81,207	40,341	12,895	1,507	0,750	8,000	199,820	23,225	2,200	7,337	5,902
1991	292,227	81,240	40,080	13,109	1,297	0,617	8,012	199,223	24,725	2,443	8,194	6,304
1992	291,590	58,571	40,733	12,834	1,223	0,735	4,900	198,824	25,095	2,422	7,859	6,320
1993	295,220	58,850	40,494	13,552	1,140	7,021	5,218	182,820	27,171	2,400	8,144	5,737
1994	322,000	67,000	52,534	12,946	1,081	7,304	6,403	207,716	29,037	2,400	8,812	5,905
1995	328,590	66,430	50,477	12,950	1,232	7,870	6,745	213,705	30,843	2,540	9,710	6,240
1996	340,571	71,570	54,200	12,250	1,220	8,422	7,832	217,877	33,820	2,731	9,341	5,132
1997	300,872	70,500	50,300	14,301	1,270	8,500	7,414	232,874	30,301	2,707	8,833	5,431
1998	401,723	83,231	63,720	14,140	1,342	10,100	7,973	250,394	45,740	3,001	12,500	6,901
1999	430,954	87,061	60,827	14,904	1,450	10,850	8,207	273,024	48,320	3,054	13,822	7,007
1990	450,235	93,570	71,824	17,172	1,740	11,203	8,435	298,700	53,100	3,170	15,090	7,577
1991	405,844	80,870	74,170	16,087	1,825	11,214	8,050	287,870	54,820	3,200	15,000	8,701
1992	503,817	103,302	79,275	17,140	2,200	11,810	10,403	307,295	62,712	3,900	17,700	8,843
1993	518,250	104,823	77,810	18,440	2,340	12,702	11,495	315,733	60,821	3,550	18,345	8,977
1994	540,200	107,170	78,500	17,182	2,383	13,500	12,837	329,810	70,871	3,940	18,477	8,800
1995 p/	587,402	113,844	81,454	20,182	2,483	14,435	13,582	337,240	84,930	4,304	18,897	11,187
<b>MILLONES DE DÓLARES</b>												
1990	103,337	24,135	13,543	3,201	500	3,403	3,705	81,854	10,810	1,540	2,711	3,470
1991	105,621	27,640	10,540	3,333	402	3,703	3,170	87,240	11,003	1,871	2,870	4,123
1992	90,340	23,490	10,352	2,943	400	3,900	3,340	63,544	12,270	1,000	2,703	3,007
1993	100,350	23,570	10,752	2,702	410	4,100	3,017	85,307	12,801	1,035	2,830	4,315
1994	110,541	31,172	23,910	3,310	420	4,415	3,270	97,310	13,301	1,537	2,320	4,503
1995	117,830	33,500	23,700	2,949	400	4,870	4,345	82,435	13,822	1,400	2,801	4,003
1996	142,074	37,000	27,225	3,020	531	5,003	4,540	78,203	17,143	1,807	2,970	4,032
1997	174,232	42,400	31,024	3,545	553	6,035	4,274	96,000	22,871	1,875	3,707	5,205
1998	201,540	60,000	30,230	4,040	507	7,300	4,047	108,737	30,392	1,903	4,500	6,050
1999	210,300	60,000	40,000	4,822	602	8,030	4,932	112,810	34,142	2,027	4,534	5,357
1990	204,700	60,401	34,000	5,520	800	8,755	5,771	143,000	30,830	2,000	5,207	5,127
1991	271,827	70,705	60,151	5,900	1,001	9,803	8,950	143,327	40,142	2,411	4,002	4,200
1992	300,500	84,705	60,530	6,005	1,137	9,700	7,300	152,040	47,820	2,830	5,910	5,800
1993	315,003	60,000	60,930	6,107	1,323	11,050	8,300	157,404	52,100	2,702	6,010	4,804
1994	340,874	65,004	72,033	6,303	1,301	11,570	8,111	174,811	61,040	3,150	6,564	5,107
1995 p/	372,595	85,230	71,400	6,164	1,470	12,412	8,003	199,820	70,240	3,700	6,820	6,011

p/ Provisorio.

1/ Cifras reportadas por Banco de México.

Nota: La información es controlada con los padrones por el Instituto Nacional de Migración debido a que se utiliza esa información, pero se la aplica la metodología de Banco de México elaborada con base en los cuestionarios de OMT y OMT.

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

**SECRETARÍA DE TURISMO**  
**PRINCIPALES DESTINOS EN FUNCIÓN**  
**DE LA LLEGADA DE TURISTAS, 1994-1995**

1994

1995 p/

19	Chile	1,700	1,700
20	Paraguay	1,400	1,700
Puntaje			
Cada respuesta por punto de 1000.			
La información se consulta con los profesores por el sistema de control de respuestas.			

### Turistas Internacionales en el Mundo O.M.T.

Concepto	1990	1994	1995	tendencia		var 00-94
				1990-1994	1990-1995	
<b>Mundo</b>						
número de personas	450,233	540,200	607,002	-4.4%	4.3%	3.0%
miles de usd	264,700	340,074	372,505	7.6%	7.1%	7.5%
<b>México</b>						
número de personas	17,172	17,102	20,102	0.0%	3.3%	17.3%
miles de usd (turista)	3,034	4,054	4,004	3.4%	3.0%	-3.5%
miles de usd (Habit)	5520.4	6383	6164	3.0%	2.2%	-3.1%
<b>porcentaje</b>						
número de personas	3.7%	3.1%	3.0%			
miles de usd (turista)	1.5%	1.4%	1.3%			
miles de usd (Habit)	2.1%	1.0%	1.7%			

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 1998

### Turistas Internacionales en las Américas O.M.T.

Concepto	1990	1994	1995	tendencia		var 00-94
				1990-1994	1990-1995	
<b>Américas</b>						
número de personas	93,970	107,170	111,044	2.5%	3.7%	4.4%
miles de usd	69,461	95,064	95,230	0.2%	6.5%	0.2%
<b>México</b>						
número de personas	17,172	17,102	20,102	0.0%	3.3%	17.3%
miles de usd (turista)	3,034	4,054	4,004	3.4%	3.0%	-3.5%
miles de usd (Habit)	5520.4	6383	6164	3.0%	2.2%	-3.1%
<b>porcentaje</b>						
número de personas	18.4%	10.0%	10.0%			
miles de usd (turista)	5.7%	5.1%	4.0%			
miles de usd (Habit)	0.0%	0.7%	0.5%			

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 1998

ACTIVIDAD HOTELERA EN CENTROS TURISTICOS SELECCIONADOS  
ENERO - MARZO 1995 - 1996 3/

Destinos	Cuartos	Occ. 3/	Lederos de Turistas	Nacionales	Estranjeros	Turismo Sucho	Nacionales	Estranjeros	Ocupados 3/
Moravia, Vac.	4.278	37.7	133.300	86.823	66.475	397.827	161.859	125.888	1.87
1995	4.045	43.1	147.857	70.369	77.068	296.032	133.128	166.894	1.84
1996	(8.4)	8.4	10.8	2.3	19.5	11.3	(6.2)	31.0	0.0
Variazon (%)									
Moravia, Sash.	2.889	36.4	120.776	112.315	6.461	181.518	150.547	10.971	1.71
1995	2.937	36.9	126.440	119.630	6.810	174.709	12.264	162.445	1.69
1996	1.7	2.2	8.5	6.5	6.5	8.2	(91.9)	1,360.7	(0.7)
Variazon (%)									
Mon. de Durango 3/	1.080	88.9	85.391	82.850	2.741	87.348	82.291	3,866	1.00
1995	n.c.	n.c.	n.c.	-	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
1996	n.c.	n.c.	n.c.	-	n.c.	-	-	-	n.c.
Variazon (%)									
Oaxaca, Oax.	2.140	41.4	102.382	65.890	36.732	207.864	113.848	94.015	1.74
1995	3.129	49.9	133.867	82.988	50.889	234.787	140.180	116.607	1.80
1996	(0.4)	8.5	30.9	26.4	36.8	36.8	23.3	24.0	0.1
Variazon (%)									
Pichueta, Mga.	886	34.0	32.828	32.803	278	80.022	48.888	334	1.88
1995	878	35.7	34.404	34.320	84	49.881	49.499	182	1.86
1996	1.0	1.9	4.8	5.3	(82.8)	(0.7)	(0.4)	(51.9)	(0.1)
Variazon (%)									
Puebla, Pue.	3.504	36.7	182.890	132.148	20.741	175.118	152.894	22,225	1.81
1995	3.400	36.9	189.707	143.308	22.203	230.831	198.135	32,488	1.87
1996	(3.0)	3.2	9.4	6.6	7.0	31.7	18.9	46.2	0.4
Variazon (%)									
Quetzalten, Gro.	2.115	37.9	75.891	73.273	2.418	115.730	111.298	4,432	1.83
1995	2.243	44.1	80.459	77.754	2.702	138.349	132.324	6,025	1.84
1996	8	6.8	6.3	6.1	11.9	19.5	18.9	35.8	(0.1)
Variazon (%)									
Raymuna, Tamps.	-	-	-	-	-	-	-	-	n.c.
1995	1.888	48.3	67.782	60.822	7.260	186.180	144.704	11,448	1.78
1996	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
Variazon (%)									
Sochila, Cash.	-	-	-	-	-	-	-	-	n.c.
1995	1.307	37.1	43.078	37.708	5.370	70.880	63.178	7,882	1.82
1996	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
Variazon (%)									
San Crist. Cabas, Chi.	1.087	39.2	37.872	18.743	21.829	85.464	24.480	30,974	1.82
1995	1.041	38.8	49.874	21.777	27.887	86.235	39.325	37,810	1.73
1996	(4.2)	4.7	31.9	34.3	27.2	18.4	19.7	22.4	0.1
Variazon (%)									
San Juan del Rio, Gro.	728	37.8	24.688	23.379	1.277	40.878	37.435	3,944	1.87
1995	790	38.2	26.283	25.439	844	44.847	41.877	3,270	1.88
1996	8.0	2.0	6.6	9.9	(23.9)	9.7	11.3	(7.7)	(0.1)
Variazon (%)									
San Luis Patoni, S.L.P.	2.407	37.3	86.893	60.090	6.823	129.372	117.491	11,881	1.80
1995	2.327	37.9	86.899	62949	4.031	126.878	118.350	7,523	1.87
1996	(3.3)	0.5	0.0	4.3	(36.8)	(1.8)	1.8	(36.7)	(0.0)
Variazon (%)									
San Miguel Atzimuc, Gto.	889	31.1	24.861	17.043	7.818	47.431	28.254	21,177	1.80
1995	894	46.9	26.088	18.377	82.384	39,861	42,403	100.2	1.86
1996	11.9	19.4	72.9	83.1	117.8	73.7	82.9	100.2	0.1
Variazon (%)									
Taxco, Gro.	811	33.9	36.071	18.588	18.812	47,660	22,086	23,882	1.80
1995	794	41.2	43.378	23.264	20.512	86.898	28.898	28,111	1.81
1996	(2.1)	7.3	20.0	40.8	2.8	18.1	29.8	8.9	0.0
Variazon (%)									
Tuxtla, Hay.	1.348	52.1	29.442	27.787	685	83.304	82,176	1,130	1.80
1995	1.383	30.4	31,886	30,948	840	86,718	85,887	8,019	1.81
1996	1.0	(1.7)	11.1	11.4	(2.8)	6.4	6.8	(9.8)	0.1
Variazon (%)									
Tuxtlaautpan, Gro.	881	11.2	8,078	9,882	18	12,813	12,837	488	2.01
1995	870	13.0	11,081	10,549	342	17,310	16,812	498	2.15
1996	(3.0)	1.8	22.2	22.0	30.1	25.3	24.2	80.4	0.1
Variazon (%)									

3/ Fuente: Fondo Nacional de Fomento de Turismo, Oficina Estadística de Turismo, Secretaría de Turismo.  
 n.c. No Contabilizado  
 1/ Las cifras no coinciden con las del Fondo Nacional de Fomento de Turismo debido a que la Secretaría de Turismo no presenta ciertos centros, la fecha y el número de habitaciones y procedimientos, tipos de cama y categorías del CREA.  
 2/ Incluye las estadísticas de Barranquilla, Coahuila, Cuernavaca, Oaxaca, Pinar del Rio, Queretaro, Veracruz, Yucatán y México Occidental.  
 3/ La información estadística no incluye estadísticas suministradas en el Programa Cuernavaca (Número de habitaciones de diferentes tipos y de categorías).  
 Nota: Para mayor información consulte en el Anexo a las "Cuentas" que proporcionan información en ambos años.  
 Fuente: Fondo Nacional de Fomento de Turismo, Oficina Estadística de Turismo, Secretaría de Turismo.

Fuente: C  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Taxco, Gro.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Tuxtla, Hay.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Tuxtlaautpan, Gro.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 San Luis Patoni, S.L.P.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 San Juan del Rio, Gro.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Sochila, Cash.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Raymuna, Tamps.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 San Crist. Cabas, Chi.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 San Miguel Atzimuc, Gto.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Taxco, Gro.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Tuxtla, Hay.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Tuxtlaautpan, Gro.  
 1995  
 1996  
 Variazon (%)  
 Fuente: Fondo

ACTIVIDAD HOTELERA EN CENTROS TURÍSTICOS SELECCIONADOS  
ENERO - MARZO 1966 - 1966 1/2

Destinos	Cuartos	Occ. 3/	Capacidad de Turismo	Nacionalidad	Extranjeros	TURISTAS Meses	Nacionalidad	Extranjeros	Domicilio 3/
Tiquipaca, B.C.	4,377	40.8	167,978	148,756	38,220	370,363	211,512	58,871	1.72
1966	4,408	48.9	222,925	180,485	42,440	337,463	264,284	73,208	1.74
Varación (%)	3.0	8.2	18.4	21.3	7.4	24.9	24.9	24.4	0.0
Tiquipaca, Tur.									
1966	1,033	28.1	36,288	37,319	890	48,489	48,474	1,889	1.88
1965	1,014	28.8	32,854	31,383	1,471	41,381	38,818	2,563	1.70
Varación (%)	(1.8)	(1.3)	(14.2)	(18.0)	(64.0)	16.6	(16.8)	(28.8)	(8.2)
Tumbes Gutiérrez, Chic.									
1966	1,818	38.7	58,082	81,878	4,913	82,747	88,340	4,407	1.47
1965	1,894	40.2	72,187	84,458	8,732	110,236	100,810	9,426	1.35
Varación (%)	2.4	3.4	32.8	28.2	117.6	18.9	14.1	113.9	8.1
Valle de Sibers, Mar.									
1966	313	34.7	12,888	11,370	1,588	18,188	17,276	1,910	1.88
1965	-	n.c.	-	-	-	-	-	-	n.c.
Varación (%)	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
Vitohormas, Tab.									
1966	2,158	48.1	56,923	81,298	8,824	120,874	107,741	12,933	1.37
1965	2,110	52.7	77,524	87,218	10,308	148,855	131,858	14,787	1.44
Varación (%)	(2.2)	7.8	29.6	21.0	30.9	21.8	22.4	14.4	8.1
Zapotlán, Zac.									
1966	1,283	38.1	58,471	52,787	2,714	71,738	67,822	4,216	1.78
1965	1,322	38.9	80,824	88,283	2,241	82,779	78,825	3,954	1.77
Varación (%)	2.2	3.9	9.1	10.5	17.4	18.4	18.7	(8.2)	(0.0)

1/ Febrero

n.c. No Computado.

1/ Las cifras no expresan con los del Fomento Nacional de Turismo debido a que la Secretaría de Turismo no presenta suficientes estadísticas, lo afecta y afecta de manera importante a estadísticas, datos parciales y dispersos del CREA.

2/ Incluye los hoteles de Barranca, Conchos, Cuernavaca, General Pazos, Guadalupe Victoria, Ciudad Lerma, Huamantla, San Mateo del Oro, El Estero, Santiago Papasquiaro, Tehuacan y Virginia Guzman.

3/ Lo expresan en dólares de los Estados Unidos.

Nota: Las cifras estadísticas expresadas comprenden en el Programa Cuernavaca Hotelero de categorías de 1 a 5 estrellas.

Las estadísticas se expresan también en euros a las "Centras" que proporcionan información en dólares.

Fuente: Fomento Nacional de Turismo y Oficina Estadística de Turismo, Secretaría de Turismo.

1.87
1.88
8.0
1.71
(8.0)
1.77
n.c.
n.c.
1.74
1.88
8.1
1.88
1.88
(8.1)
1.81
1.87
8.4
1.83
1.84
(8.1)
n.c.
1.78
n.c.
1.82
n.c.
n.c.
1.82
1.73
8.1
1.87
1.86
(8.1)
1.80
1.87
(8.0)
1.80
1.88
8.1
1.80
1.81
8.0
1.86
1.81
8.1
2.01
2.18
8.1







MOVIMIENTO DE AUTOMÓVILES Y AUTOBUSES EN LAS PRINCIPALES CARRITERAS DE CUOTA NO CONCESIONADAS DEL PAÍS  
ENERO - JUNIO 1998 #

Carreras	ene-98	feb-98	mar-98	abr-98	may-98	jun-98	ene-jun/98	Var. 98/97
Total	6,843,588	6,989,749	7,299,957	7,717,448	7,140,600	6,779,029	42,490,371	2.50
México-Cuernavaca 1/	577,218	586,205	669,138	707,471	584,060	561,402	3,695,482	(1.25)
Cuernavaca-Amecameca	-	-	-	-	-	-	-	-
Puerto de Ixtla-Ixtla 1/	78,616	74,328	77,711	69,481	78,495	66,049	467,080	(7.14)
México-Querétaro	626,096	676,535	846,850	1,088,301	829,443	692,116	5,640,361	1.31
Querétaro-Celaya	331,750	333,078	313,849	347,822	367,173	396,076	1,923,246	10.77
México-Toluca	1,386,301	1,392,852	1,498,211	1,631,731	1,484,060	1,387,040	6,668,046	5.87
México-Tlaxcala 1/	1,813,920	1,431,132	1,627,736	1,528,682	1,629,232	1,592,168	9,322,682	(3.31)
La Pera-Cuautla 1/	367,142	289,019	319,576	320,431	287,121	252,916	1,712,306	(6.14)
Puebla-Ciudad Mendoza 2/	483,920	415,673	466,294	529,506	436,122	400,909	2,700,424	19.26
Tlaxcala-Emenada	632,508	645,433	638,163	733,386	731,661	660,737	3,689,740	12.89
Celaya-Atzacuba	260,483	236,292	231,303	256,401	221,636	213,543	1,423,648	(3.82)
Guadalupe-Zapotlán	-	-	-	-	-	-	-	-
Orizaba-Córdoba	294,293	252,022	263,179	266,630	246,140	227,011	1,546,672	(6.98)
Chapultepec-Compostela	41,491	39,868	48,192	61,252	45,328	39,461	298,152	13.96
Tehuacan-Oaxaca	194,589	183,754	180,466	216,001	183,165	190,842	1,089,219	11.92
Amecameca-Toluca 1/	26,182	23,374	24,504	26,791	23,482	22,874	147,317	16.63

#

Presupuesto

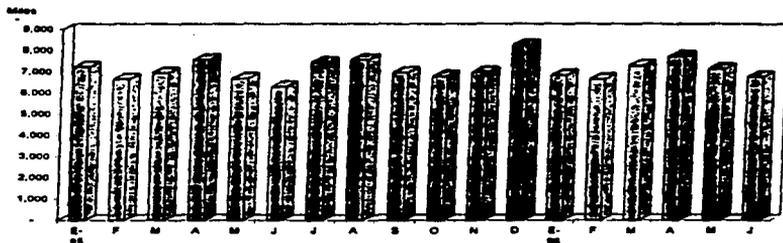
Presupuesto a partir de agosto de 1994.

2/

Tiene reporte a partir de julio de 1996.

Fuente: Censos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.

MOVIMIENTO DE AUTOMÓVILES Y AUTOBUSES EN LAS PRINCIPALES CARRITERAS DE CUOTA NO CONCESIONADAS DEL PAÍS  
ENERO - JUNIO 1998 #



#

Presupuesto

Fuente: Censos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos.

**GOBIERNO DE AUTOMÓVILES Y AUTOBUSES EN  
EN LAS PRINCIPALES CARRETERAS  
DE CUOTA CONCESSIONADAS DEL PAÍS 1990 - 1999 pf**

Mes / Año	Automóviles	Autobuses	T O T A L
ene-90	3.754.818	482.454	4.237.272
feb-90	3.161.272	381.679	3.542.951
mar-90	3.386.482	413.372	3.878.854
abr-90	3.864.989	416.305	4.281.294
may-90	3.699.533	402.911	4.102.444
jun-90	3.630.303	380.807	4.011.110
ene-91	3.686.366	468.729	4.155.095
feb-91	3.087.862	440.366	3.528.228
mar-91	3.443.837	460.301	3.904.138
abr-91	3.687.863	431.708	4.119.571
may-91	3.689.807	411.880	4.101.687
jun-91	3.687.776	387.381	4.075.157

pf: Presupuesto

Nota: La información correspondiente a 1999 no es definitiva y se encuentra sujeta a cambios, por lo que no es información relevante.

Fuente: Censos y Puntos Finales de ingresos y Servicios Censales  
Dirección General de Proyectos, Servicios Técnicos y Construcción  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes

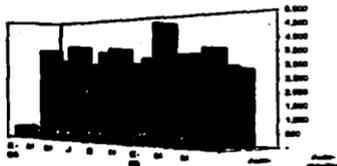
**GOBIERNO DE AUTOMÓVILES Y AUTOBUSES EN  
EN LAS PRINCIPALES CARRETERAS  
DE CUOTA CONCESSIONADAS DEL PAÍS 1990 - 1999 pf  
ACUMULADO 1990 - 1999 pf**

Mes / Año	Automóviles	Autobuses	T O T A L
ene-1990	6.916.181	832.333	7.748.514
ene-1991	16.181.875	1.246.798	17.428.673
ene-1992	14.668.372	1.882.910	16.551.282
ene-1993	17.146.826	2.087.221	19.234.047
ene-jun-93	19.886.029	2.447.728	22.333.757
ene-1994	6.513.288	828.873	7.342.161
ene-1995	9.687.804	1.279.274	10.967.078
ene-1996	13.824.747	1.810.877	15.635.624
ene-1997	16.818.864	2.222.837	19.041.691
ene-jun-97	19.908.430	2.820.086	22.728.516

pf: Presupuesto

Fuente: Censos y Puntos Finales de ingresos y Servicios Censales  
Dirección General de Proyectos, Servicios Técnicos y Construcción  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes

**GOBIERNO DE AUTOMÓVILES Y AUTOBUSES EN  
EN LAS PRINCIPALES CARRETERAS  
DE CUOTA CONCESSIONADAS DEL PAÍS 1990 - 1999 pf**



pf: Presupuesto

Fuente: Censos y Puntos Finales de ingresos y Servicios Censales  
Dirección General de Proyectos, Servicios Técnicos y Construcción  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes



MOVIMIENTO DE CRUCEROS EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PAÍS 1995 - 1996 p/

Puerto	ene-95	feb	mar	abr	may	jun	ene-96	feb	mar	abr	may	jun	ene-jun/95	ene-jun/96	var. (%)
Total	157	142	166	124	108	83	188	181	180	181	177	118	778	1,014	30.3
Acazulco, Gro	17	19	16	14	17	3	17	12	12	10	15	2	68	66	-2.7
Casa San Lucas B.C.S	27	18	17	11	15	7	n.d.	n.d.	17	11	18	4	81	80	-1.2
Compuel, O. Roa	84	70	82	71	45	27	72	60	87	84	81	81	349	315	-9.7
Ensenada B.C.S	31	10	10	8	12	15	27	19	20	18	20	18	87	116	33.3
Manzanillo, Col	1	1	-	-	-	-	1	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	2	1	-80.0
Mazatlan, Son	14	10	8	7	8	5	12	8	8	7	4	4	57	45	-21.1
Progreso, Yuc	-	1	-	1	-	-	s.m.	s.m.	1	5	4	4	2	14	600.0
Puerto Vallarta, Jal	13	13	8	11	11	8	13	10	8	11	7	5	63	54	-14.3
San Blas, Gro	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	1	s.m.	-	-	1	-
Playa del Carmen, Q. Roo	-	-	-	-	-	-	82	81	87	83	47	36	-	308	-

s.m. No Estacion

n.d. No declarado

Nota: p/1996 represento datos temporales que otros Estados 174 pasajeros y Pasajero 88 pasajeros

Fuente: Dirección General de Ingresos Marítimos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes

ARRIVOS DE CRUCEROS  
1995 - 1996 p/



27 Pasajeros

Fuente: Dirección General de Ingresos Marítimos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes

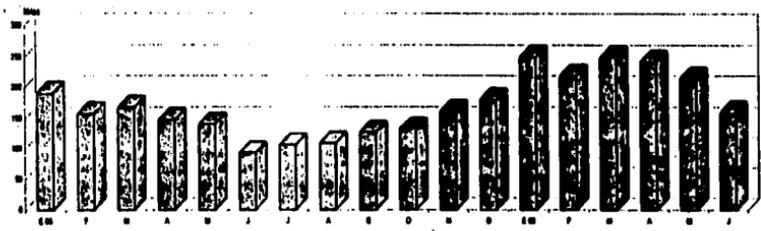
1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

MOVIMIENTO DE PASAJEROS EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PAÍS

Puerto	ene-81	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene-82	feb	mar	abr	may	jun	ene-jun82	ene-jun83	ene-jun84																														
Totales	161 267	158 278	168 280	167 266	161 122	162 630	165 576	168 862	170 688	162 267	161 241	168 266	200 262	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688	200 266	210 270	200 211	202 688	214 688				
Acapulco	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Cancun	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
Merida	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
Playa del Carmen	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000

Nota: Incluye pasajeros internacionales, domésticos y en tránsito.  
Fuente: Dirección General de Estadística, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

PASAJEROS EN CRUCEO 1981 - 1982



Fuente: Dirección General de Estadística, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

**Anexo 2: Formato  
para la presentación  
de proyectos de  
inversión  
proporcionado por  
SECTUR.**

# HOTEL

## Descripción del Proyecto

EL PROYECTO COMPRENDE LA CONSTRUCCION DE 35 HABITACIONES EN LA PARTE SUR DE LA HACIENDA, EL ESTILO ARQUITECTONICO CORRESPONDE AL DEL EDIFICIO QUE ALBERGA LOS OTROS 25 CUARTOS, SE CUIDA QUE EL DISEÑO CONSERVE LA ORIGINALIDAD DE LA HACIENDA. EN CADA HABITACION SE COLOCARA UN SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO, CLOSETS EN MADERAS PRECIOSAS, SALA, TERRAZA, MUEBLES DE BAÑO, TELEFONOS. ASIMISMO, SE LE HARA UNA AMPLIACION A LA COCINA Y SE COMPRARAN MUEBLES PARA ACONDICIONARLA.

FOTO Y/O  
PERSPECTIVA

# HOTEL

## Localización

EL AREA SELECCIONADA PARA CONSTRUIR LOS 35 CUARTOS SE ENCUENTRA COMPRENDIDA DENTRO DE LAS 40 HECTAREAS DE LA HACIENDA DEL MUNICIPIO DE IZAMAL

PLANO REGIONAL

## Vías de acceso

POR LA VIA TERRESTRE UTILIZANDO LA DIRECCION NORTE EN LA CARRETERA FEDERAL DEL KM.12.5 Y POR LA VIA AEREA ARRIBANDO POR EL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE MERIDA.

## Mercado Objetivo y Estrategia de Comercialización

EL MERCADO BUSCADO DE CLIENTES PARA ESTE HOTEL, SON LOS TURISTAS PROCEDENTES DE EUROPA COMO CIUDADANOS ESPAÑOLES, ITALIANOS, ALEMANES. ADEMÁS DEL CRECIENTE NUMERO DE AFLUENTES ORIGINARIOS DE LOS ESTADOS UNIDOS Y CANADA, CIERTOS GRUPOS DE LATINOAMERICANOS Y NACIONALES MEXICANOS, CLIENTES CAPACES DE APORTAR UNA TARIFA PARA EL HUESPED INTERNACIONAL DE ESTRATO MEDIO-ALTO, CON NIVEL EDUCATIVO UNIVERSITARIO.

## Datos de Operación :

Concepto / Años proyectados

1

2

3

4

5

### Operación Hotelera

Tarifa por Día Promedio

Ingreso por Día por Habitación

% Ocupación

Ingreso por Habitaciones

Otros Ingresos

Utilidad de Operación

VER ANEXOS

### Tiempo Compartido

Precio Promedio por Semana

Semanas Vendidas

Ventas de Tiempo Compartido