

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

7

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

24.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ACTUALIDAD  
AL ESTUDIAR LA FACTIBILIDAD DE UN  
DESARROLLO TURISTICO EN MEXICO

**T R A B A J O**  
QUE COMO RESULTADO DEL  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
PRESENTA COMO TESIS  
**CLAUDETTE YARIRA ESCOTO LAZCANO**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ.

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE 1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

308902



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*Porque sin ti nada soy, porque sin tí nada valgo, porque por ti existo, gracias Señor.*

*Porque la distancia no es tan grande, los obstáculos tan altos, ni las lágrimas infinitas siempre que a mi lado han estado.*

*Porque a mi vida le has dado un bello matiz y la vida sería muy distinta sin ti.*

*Porque a pesar de la diferencia de edades, de las experiencias y circunstancias tan adversas que se han vivido, eres alguien muy especial para mi.*

*Porque me brindaste tú amistad y tú apoyo, además de que tú tiempo fue muy importante para el logro de este trabajo.*

*Porque por ti mi musa ha brotado, mi corazón a sentido, mis ojos han llorado, mi boca a sonreído y por ti, la mancha a permanecido.*

*Porque a lo largo de mi vida, de mil formas has sido testigo y de ti he aprendido.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1 FACTORES A CONSIDERAR AL REALIZAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1.1 EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.	3
1.1.1 INTRODUCCIÓN.	3
1.1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.	4
1.1.3 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN.	4
1.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.	5
1.2.1 OBJETIVO.	5
1.2.2 INICIO Y OPERACIÓN.	5
1.2.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	6
1.3 ASPECTOS DE MERCADO.	6
1.3.1 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.	6
1.3.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO.	7
1.4 ASPECTOS TÉCNICOS.	11
1.4.1 OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.	11
1.4.2 COSTO Y PLAN DE FINANCIAMIENTO.	11
1.4.3 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN.	13
1.5 ASPECTOS JURÍDICOS.	14
1.6 ASPECTOS FINANCIEROS.	14
1.6.1 CONSIDERACIONES GENERALES.	14
1.6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA.	15
1.6.2.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA Y PROYECTADA.	15
1.6.2.2 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.	17
1.6.2.2.1 REGLAS DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.	18
1.6.2.2.3 FLUJO DE EFECTIVO.	19
1.6.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.	20
1.6.3.1 COSTO DE OPORTUNIDAD.	20
1.6.3.2 MÉTODOS DEL VALOR PRESENTE NETO.	21
1.6.3.3 TASA INTERNA DE RETORNO.	23
1.6.3.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN.	24
1.6.3.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO.	25

<b>CAPITULO 2 EL TURISMO A TRAVÉS DE LA HISTORIA</b>	
2.1 CONSIDERACIONES GENERALES.	26
2.2 ANTECEDENTES DEL TURISMO.	28
2.2.1 EL TURISMO COMO INSTRUMENTO POLÍTICO, IDEOLÓGICO Y ECONÓMICO.	28
2.3 DESARROLLO DEL TURISMO.	28
2.3.1 LA ESTRUCTURA VA COBRANDO FORMA: EL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA .	28
2.4 EVOLUCIÓN DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO.	29
2.4.1 EL PRIMER PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: 1945-1958.	29
2.4.1.1 HOTELERÍA: PREEMINENCIA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA.	30
2.4.2 SEGUNDO PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: 1959 - 1969.	31
2.4.2.1 LA IDENTIDAD NACIONAL Y LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS.	32
2.4.2.2 REFLEJO DE LA SITUACIÓN INTERNACIONAL: LA HOTELERÍA EN MÉXICO DURANTE EL PERIODO DE 1959-1969.	32
2.4.3 TERCER PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MEXICO: 1969-1982.	33
2.4.3.1 LA HOTELERÍA EN MÉXICO: UNA EXPANSIÓN PROMOVIDA POR EL ESTADO.	34
2.4.4 CUARTO PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: LA ETAPA DE NEOLIBERALISMO 1983 -	35
2.5 EL TIEMPO COMPARTIDO.	35
2.5.1 BREVE REFERENCIA HISTÓRICA DEL TIEMPO COMPARTIDO.	35
2.5.1.1 EVOLUCIÓN DEL TIEMPO COMPARTIDO COMO ALTERNATIVA AL ALOJAMIENTO TRADICIONAL.	36
2.5.1.2 EL CRECIMIENTO DEL TIEMPO COMPARTIDO.	38
2.5.2 INICIOS DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MÉXICO.	40
2.5.2.1 EVOLUCIÓN DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MEXICO.	40
<b>CAPITULO 3 CASO PRACTICO: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>	
3.1 INTRODUCCIÓN.	46
3.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES.	46
3.1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.	47
3.1.3 DESARROLLO PARAÍSO.	48
3.1.4 SERVICIOS HOTELEROS.	50
3.1.5 MULTIVACACIONES.	50

3.2 ESTUDIO DE MERCADO.	51
3.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO.	52
3.2.1.1 TURISMO MUNDIAL.	52
3.2.1.2 TURISMO NACIONAL.	52
3.2.1.3 IXTAPA - ZIHUATANEJO.	53
3.2.2 SITUACIÓN DEL MERCADO HOTELERO.	54
3.2.2.1 MUNDIAL.	54
3.2.2.2 NACIONAL.	55
3.2.2.3 IXTAPA - ZIHUATANEJO.	56
3.2.2.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR HOTELERO.	60
3.2.3 SITUACIÓN DEL MERCADO DE TIEMPO COMPARTIDO.	61
3.2.3.1 MUNDIAL.	61
3.2.3.2 NACIONAL.	62
3.2.3.3 IXTAPA - ZIHUATANEJO.	66
3.2.3.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MULTIVACACIONES.	71
3.2.4 HOTEL VS. TIEMPO COMPARTIDO.	73
3.2.4.1 PARAÍSO EN EL TIEMPO COMPARTIDO.	75
3.2.4.2 SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR DE TIEMPO COMPARTIDO.	76
3.2.4.3 MOTIVOS DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE TIEMPO COMPARTIDO.	77
3.2.4.4 CONCLUSIÓN DEL MERCADO.	77
3.2.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES DE PARAÍSO.	79
3.2.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.	79
3.2.5.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.	80
3.2.5.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.	80
3.2.5.4 PRONOSTICO DE OCUPACIÓN DEL HOTEL.	81
3.3 ASPECTO TÉCNICO.	82
3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL TERRENO.	82
3.3.1.1 FASE UNO.	83
3.3.1.2 FASE DOS.	84
3.3.1.3 RESUMEN POR EDIFICIO.	84
3.3.2 SISTEMA CONSTRUCTIVO Y ESPECIFICACIONES GENERALES.	85
3.3.2.1 CIMENTACIÓN Y ESTRUCTURA.	85
3.3.2.2 ACABADOS.	85
3.3.2.3 EQUIPOS ELECTROMECÁNICOS E INSTALACIONES.	85
3.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO.	86
3.3.4 PRESUPUESTO DE OBRA DE TERMINACIÓN DE PRIMERA ETAPA.	86

<b>3.4 OPERACIÓN HOTELERA.</b>	<b>87</b>
3.4.1 CONTRATO DE OPERACIÓN.	87
3.4.2 FILOSOFÍA DE LA OPERACIÓN.	87
3.4.3 OPERACIÓN AUTOMATIZADA INTEGRAL.	87
3.4.4 ORGANIZACIÓN DE LA OPERACIÓN.	88
3.4.5 ACTIVIDADES PARA HUÉSPEDES.	88
<b>3.5 ASPECTOS JURÍDICOS.</b>	<b>89</b>
3.5.1 ORGANIZACIÓN JURÍDICA.	89
3.5.2 RIESGO POR RETRASO EN ENTREGA A CLIENTES.	90
3.5.3 COMPROMISO Y RESTRICCIONES EN FONATUR.	91
<b>3.6 ASPECTO FINANCIERO.</b>	<b>91</b>
3.6.1 LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE PARAISO.	91
3.6.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA POR PUNTO DE MULTIVACACIONES.	91
3.6.3 FLUJO DE VENTAS - MULTIVACACIONES.	93
3.6.4 OTROS INGRESOS Y GASTOS DEL FIDEICOMISO.	94
3.6.5 IMPUESTOS DEL FIDEICOMISO.	95
3.6.6 DETERMINACIÓN DE LA TARIFA HOTELERA PROMEDIO.	95
3.6.7 OPERACIÓN HOTELERA.	96
3.6.8 MULTIVACACIONES.	97
3.6.9 HOTELERA.	97
3.6.10 IMPUESTOS DE LA OPERACIÓN HOTELERA.	99
3.6.11 FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO.	99
3.6.12 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.	99
3.6.13 CALCULO DE LA TIR.	100
3.6.14 CONCLUSIONES FINANCIERAS.	100
<b>ANEXOS.</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>111</b>

## INTRODUCCIÓN

Siempre que exista un medio para satisfacer las necesidades que surgen con frecuencia que demandan tanto la producción de bienes como la de servicios, existe una oportunidad de inversión que puede generar utilidades atractivas. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas no cuentan con recursos suficientes para financiar nuevos proyectos, especialmente si éstos son de gran escala.

Ante la creciente demanda de recursos para el financiamiento de proyectos y el dinámico desarrollo del sistema financiero nacional e internacional, las empresas promotoras de nuevos proyectos enfrentan la necesidad de producir rápida y eficientemente un estudio de evaluación de proyectos, por lo que deberán contar con el personal capacitado para hacerlo adecuadamente.

De lo anterior, surge la necesidad de contar con una metodología básica para la evaluación de proyectos, particularmente desde el punto de vista de la empresa.

Todos los proyectos, están sujetos a la inestabilidad del entorno en el cual se desarrollan, dicho entorno está compuesto por las preferencias de los consumidores, la competencia, los precios, la disponibilidad de materia prima, equipo y recursos, etc; es por ello que al iniciar el desarrollo de un proyecto, es necesario hacer una evaluación adecuada.

El objetivo general de este trabajo es proporcionar al lector una metodología para realizar de manera adecuada la evaluación de proyectos por medio de un estudio de factibilidad.

En el primer capítulo se expone una metodología para realizar un estudio de factibilidad en el cual se describen los aspectos a considerar a fin de que dicho estudio esté lo más completo posible.

El segundo capítulo, es una breve historia tanto del turismo internacional como nacional, enfocándonos principalmente a lo concerniente al tiempo compartido, debido a que como veremos en el caso práctico, éste se trata de un desarrollo turístico.

Finalmente, en el tercer capítulo se expone un caso práctico, el cual trata de un estudio de factibilidad para financiar a través de un crédito un desarrollo en la rama turística.



La metodología empleada consiste en una recopilación bibliográfica y documental de temas relacionados a la evaluación de proyectos y a la historia del turismo, así como una síntesis de los puntos que generalmente contienen los estudios de factibilidad que se presentan a las instituciones financieras a fin de que éstas den apoyo financiero a las empresas promotoras de nuevos proyectos

## CAPITULO 1

### FACTORES A CONSIDERAR AL REALIZAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

#### 1.1 EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.

##### 1.1.1 INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se analizarán los factores más importantes que se deben considerar en un análisis de factibilidad, así como los métodos necesarios para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión.

Para llevar a cabo una evaluación de proyectos de inversión, es necesario conocer varios conceptos; por lo que comenzaremos definiendo algunos de los más utilizados:

**PROYECTO:** Es la búsqueda de una solución inteligente a un problema ya sea humano, social, tecnológico, financiero, etc.

**PROYECTO DE INVERSIÓN:** Es un plan que al incorporarle recursos materiales, humanos, monetarios, podrá en un cierto plazo ya sea corto ó largo , producir un bien ó servicio.

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:** Conocer la viabilidad o factibilidad del proyecto además de conocer si este es rentable.

**FACTIBLE:** Que se puede hacer o ejecutar.

**ORIGEN DE PROYECTOS:** Surge cuando existe una demanda insatisfecha en el mercado, ya sea de un bien o de un servicio, por la necesidad de sustituir importaciones, por la posibilidad de exportar un bien adecuado, para ofrecer una calidad competitiva, por la necesidad de mejorar la calidad de un bien o servicio simplemente por la necesidad de cambiar el equipo obsoleto.

Existen varias razones por las que se hace un proyecto:

- ⇔ Mantenerse en el negocio: esto se logra por medio de la innovación, reemplazando el equipo obsoleto ó por acatar las nuevas disposiciones gubernamentales.
- ⇔ Mejorar la operación actual. esto es por medio de la mejor distribución de la planta, para la eliminación de cuellos de botella, o por reemplazo de maquinaria.
- ⇔ Crecer: esto será por medio de integración ó diversificación:
  - ⇔ Por integración entendemos que puede ser de dos tipos:
    - ⇔ *horizontal*: fusión de los competidores para hacerse más grandes.
    - ⇔ *Vertical*: para adquirir canales de distribución o sucursales, o para realizar las actividades de los proveedores que me surten, para de esta manera disminuir costo.
  - ⇔ Por diversificación entendemos el aprovechar la materia prima con la que se cuenta, así como la tecnología, mercado y su distribución.

El éxito de la evaluación de proyectos dependerá del criterio integrador y juicio de valor que se le va a dar al proyecto.

### 1.1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

El análisis y evaluación de proyectos de inversión tiene como finalidad básica el asegurar que los proyectos estén bien concebidos en todos sus aspectos para garantizar que sea efectivamente factible de lograr los resultados esperados, disminuyendo los riesgos en la medida de lo posible y asegurando la recuperación de recursos en forma oportuna.

En teoría, todo buen proyecto económico debe ser autoliquidable, es decir, tener la capacidad suficiente para generar los recursos para sus necesidades de operación, cubrir los costos de financiamiento para llevarse a cabo y además, dejar un remanente como premio a los accionistas.

### 1.1.3 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN.

La evaluación de proyectos de inversión, es la interpretación que se da a la recopilación y cálculo de información necesaria para llevar a cabo un proyecto, esta deberá comprender cuatro aspectos fundamentales que se detallan a continuación, que comprenden una serie de actividades multidisciplinarias e interrelacionadas, las cuales deberán desarrollarse en forma integral y coordinando cada una de ellas. No necesariamente deberán desarrollarse en el mismo orden

expuesto aquí, pero es importante recalcar que la omisión de alguno de estos aspectos pudiera comprometer el futuro del proyecto y como consecuencia los resultados y la recuperación de los recursos invertidos. Al informe sobre el estudio formal en conjunto de cada uno de estos aspectos se le conoce normalmente como Estudio de Factibilidad.

Los aspectos mencionados generalmente se agrupan en la siguiente forma:

- ⇔ Aspectos de mercado
- ⇔ Aspectos técnicos
- ⇔ Aspectos jurídicos
- ⇔ Aspectos financieros

## **1.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.**

### **1.2.1 OBJETIVO.**

El objetivo de realizar este estudio es definir la alternativa de solución más atractiva, y establecer su viabilidad técnica, económica y financiera.

En este estudio se deben analizar con lujo de detalle, de acuerdo al caso que se trate los siguientes aspectos básicos:

- ⇔ Mercado.
- ⇔ Disponibilidad de materias primas.
- ⇔ Tamaño y localización de la planta.
- ⇔ Ingeniería del proyecto.
- ⇔ Estimación de la inversión y capital de trabajo.
- ⇔ Financiamiento.
- ⇔ Estudio financiero.
- ⇔ Aspectos jurídicos.
- ⇔ Entorno económico, social y sectorial donde se desenvolverá el proyecto.

### **1.2.2 INICIO Y OPERACIÓN.**

Comprende el período de tiempo en el cual se inicia la puesta en marcha y operación del proyecto, una vez que las pruebas de arranque han sido satisfactorias y acordes con los resultados pronosticados, tanto en el estudio de factibilidad como en la ejecución del proyecto.

El inicio de operaciones del proyecto, puede darse en *tiempos reducidos o largos*, dependiendo de diversos factores técnicos y del funcionamiento de la capacidad productiva. Sin embargo, no siempre un buen inicio es el reflejo de una operación satisfactoria.

Finalmente, *la operación del proyecto, es la fase en la cual el funcionamiento del mismo se convierte en una operación constante, produciendo los bienes y servicios contemplados con anterioridad.*

### 1.2.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

El proyecto una vez que se encuentra en su etapa de operación, *deberá ser reexaminado y evaluado para establecer cuantitativamente y cualitativamente la comprobación de los resultados obtenidos con los pronosticados. Cuidando en todo momento, que de existir serias desviaciones a lo planeado, éstas hayan sido justificadas sobre bases concretas, y no como producto de una mala ejecución en alguna parte del proyecto.*

Este tipo de evaluación, es una fuente excelente de retroalimentación para los evaluadores del proyecto, pues se podrán confirmar los aspectos sobresalientes que se analizaron con mayor detalle, o permitirá ver que otros, que no se consideraron importantes en el inicio del proyecto una vez operando éste, lo son. Por lo que se recomienda esta fase como una condición necesaria en cualquier proyecto.

Cada una de las fases comentadas anteriormente, están orientadas básicamente a un control constante de las actividades involucradas. Su importancia radica en que cualquier desviación que se presente, se corrija con anterioridad, con lo que el costo asociado sería menor, y el objetivo inicial estará garantizado en todos sus aspectos.

## 1.3 ASPECTOS DE MERCADO.

### 1.3.1 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.

El mercado constituye un factor importante en la gran mayoría de los casos, ya que comprende los cimientos de toda evaluación de proyectos de inversión y de su resultado dependerá el de los demás aspectos. Expresado en otra forma, si no hay mercado no habrá negocio posible. Por otra parte, el estudio de mercado vendría a ser el aspecto más subjetivo que hay que evaluar.

El estudio del mercado en un proyecto consiste en estimar la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios. Esta cuantía representa la demanda desde el punto de vista del proyecto y se especifica para un período convencional. (un mes, un semestre, un año, etc.).

Dado que la magnitud de la demanda varía en general con los precios, es conveniente hacer una estimación para diferentes precios y tener presente la necesidad de que el empresario pueda cubrir los costos de producción con un margen razonable de utilidad.

A través del estudio de mercado también se pretende determinar bajo que condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos, así como los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores, la distribución geográfica de los principales centros de consumo, etc. Así mismo, los resultados del estudio de mercado permiten fijar con cierto grado de aproximación la capacidad máxima que puede tener la planta, las necesidades de futuras ampliaciones y además constituyen un factor que frecuentemente influye de manera importante en la localización de las instalaciones industriales correspondientes.

En base a lo anterior, se comprenderá la importancia que tiene el estudio de mercado en el éxito o fracaso de cualquier proyecto. Una cuantificación errónea del volumen de ventas o del precio del producto conducirá a una estimación inadecuada de la capacidad de la planta y a una proyección de los ingresos alejada de la realidad; una estimación demasiado conservadora originaría que la capacidad instalada del proyecto fuera insuficiente para satisfacer la demanda del mercado desde los primeros años de operación, y una estimación demasiado optimista proporcionaría cifras superiores a las que en realidad podrían alcanzarse, daría origen a la instalación de una planta de gran capacidad que al no aprovecharse totalmente afectaría desfavorablemente el costo del producto terminado y la economía de la empresa.

### 1.3.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO.

El estudio de mercado deberá tomar en cuenta los siguientes rubros:

#### a) CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Este aspecto de la investigación tiene por objeto precisar las especificaciones o características del producto que se pretende elaborar, así como conocer sus principales usos, las exigencias del mercado en cuanto a calidad, forma de presentación, etc. Desde el punto de vista práctico, esto puede resultar indiferente, pero en realidad no lo es pues aunque la obligación no

sea de orden legal, si el mercado tiene sus preferencias, no atenderlas implicará un precio de venta tan castigado que haría prácticamente imposible el proyecto.

#### b) ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

La parte medular de cualquier estudio de mercado lo constituye el análisis de la demanda del producto que se pretende producir o del servicio que se desea prestar. Dicho análisis puede profundizarse, desde el punto de vista económico, tanto como se desee, como puede ser a través del estudio de la elasticidad de la demanda.

La elasticidad de la demanda, es una medida del aumento o disminución en la cantidad demandada de un bien, resultante por cambios en los niveles de precios o en los ingresos. La magnitud de la elasticidad esta determinada en gran medida por el grado en que el bien o servicio es indispensable; mientras más indispensable sea, más baja será su elasticidad.

El análisis de la demanda deberá considerar, invariablemente, el consumo aparente actual del bien o servicio, el cual se obtiene de la suma de la producción más las importaciones, de modo tal que sea posible estimar en forma confiable el monto y volumen de la demanda real y efectiva. Si la demanda total existente no esta debidamente satisfecha, la producción del proyecto se sumará a la oferta de los demás proveedores, y sólo se incrementará el volumen actual de transacciones del mercado, orientándose entonces el estudio a cuantificar esta demanda insatisfecha.

Así mismo, será necesario analizar los volúmenes y montos de la demanda actual, así como sus tendencias históricas y proyectadas, para estimar la participación que en la demanda total tendrá el nuevo producto, y justificar así los volúmenes de producción planeados.

Es necesario considerar que el análisis de la demanda influirá en la capacidad a instalar de la planta y en la producción de la misma de acuerdo al mercado contribuyendo de esta manera a la estimación de los puntos de equilibrio necesarios para la adecuada operación del proyecto.

#### c) ANÁLISIS DE LA OFERTA.

En el análisis de la oferta de cualquier estudio de mercado, será importante tener presente que la oferta de un bien o servicio siempre estará en función de su precio. Aunque generalmente una elevación en el nivel de precios estimulará la oferta, una baja en los precios no siempre tendrá el efecto de disminuirla, debido a que los productores están generalmente bajo la influencia de una inercia de producción y capacidad instalada, así como sujetos en cierta medida a una estructura

de gastos que no les permite reducir los volúmenes que aportan al mercado, por lo que se verán en la necesidad de disminuir su margen de utilidad para conservar su participación en el mismo.

#### d) ANÁLISIS DE PRECIOS.

El estudio de mercado deberá establecer *de manera preliminar* el precio que debe tener el producto, con base principalmente *en los siguientes factores*:

- ⇔ Precio de venta de la competencia.
- ⇔ El tipo de consumidores.
- ⇔ La reacción de los competidores.
- ⇔ La estrategia oficial en materia de política económica.
- ⇔ Elasticidad de la demanda en función al precio.

Conviene hacer mención que los precios de los productos *varían según el lugar de venta*, y de acuerdo con ello adquieren las denominaciones de *precios en el origen*, precios al distribuidor y precios al consumidor.

#### e) PERFIL DE LOS CONSUMIDORES.

El conocimiento de la cantidad de bienes y servicios que en un momento dado es capaz de absorber un mercado debe complementarse con informaciones relativas a las características de los consumidores o usuarios. En primer término, es importante distinguir si se trata de consumidores de bienes de consumo final, de bienes intermediarios (*aquellos que serán transformados por quien los adquiere*) o de bienes *de capital* empleados para ayudar a producir otros bienes.

En el caso de los bienes de consumo, una característica muy importante de los consumidores es su distribución por niveles de ingreso. La gente de altos ingresos tienen hábitos de consumo diferentes de la de ingresos bajos, y es también conocido que aquellos que comparten el carácter de marginalidad, cuando se trata de consumidores pobres, *tienen también el carácter de inestabilidad cuando hay fluctuaciones económicas violentas*. En cambio, los bienes o servicios que constituyen el grueso de los gastos de los consumidores experimentarán menos fluctuaciones frente a dichos trastornos.

#### f) COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Por comercialización se entiende el conjunto de actividades relacionadas con la circulación de los bienes y servicios desde los sitios en que se producen hasta llegar al consumidor final. El estudio de la comercialización contribuye también a precisar *las especificaciones de los bienes que necesita la comunidad y a conocer las preferencias de los consumidores* Son



numerosos los problemas que suele revelar el estudio de la comercialización, a veces ocurre que los principales canales de distribución son manejados por una sola empresa, ya sea a través de recursos financieros, del control de los medios de transporte o de otros procedimientos.

También se suele condicionar la venta de un bien que resulta escaso a la compra de otro abundante o que es de difícil colocación.

Este hecho hará que al amparo de la *demanda insatisfecha* del producto escaso, se cree un mercado artificial para el producto *relativamente abundante*.

La *investigación y análisis* de los rubros mencionados deberá estar encaminada a la *obtención de resultados* producto de proyecciones realistas derivadas de datos confiables, debiéndose tener en cuenta que cualquier estudio de mercado deberá estar encaminado a alcanzar los siguientes objetivos:

- ⇔ Que en base al estudio realizado, los futuros inversionistas estén dispuestos a apoyar el proyecto debido a la existencia de un mercado potencial que hará factible la venta del bien o servicio y de esta manera obtener un flujo de ingresos que les permita *recuperar* su inversión.
- ⇔ Que los técnicos puedan seleccionar el proceso y las *condiciones de operación*, establecer la capacidad de la planta industrial y *diseñar o administrar* los equipos más apropiados con base en los *pronósticos de ventas* y en las especificaciones del producto.
- ⇔ Que los *formuladores del proyecto* cuenten con los datos necesarios para efectuar *estimaciones económicas*, asociadas a su viabilidad, tales como el nivel de aprovechamiento de la planta, la capacidad a la que se operará inicialmente, los ingresos previsible, las utilidades probables, etc.

El logro de los objetivos señalados hará que el estudio de mercado realizado sea una herramienta confiable para la adecuada toma de decisiones tendiente a llevar con éxito la implementación de cualquier proyecto.

Resumiendo, el estudio de mercado *deberá dar respuesta* a aspectos tan importantes como son los siguientes:

- ⇔ Conocer a fondo el *medio ambiente* y marco de referencia en que se desarrollará el proyecto.
- ⇔ Conocer de *antemano* diferentes problemas económicos, institucionales, financieros, técnicos y jurídicos que pudieran afectar la ejecución y posteriormente el desarrollo del

proyecto, y por ende la recuperación de los recursos invertidos, permitiendo tomar medidas correctivas de antemano

⇔ Reducir los riesgos implícitos en toda inversión.

⇔ Definir desde un principio la conveniencia de llevar a cabo un proyecto de inversión con el consiguiente ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo en etapas posteriores.

#### 1.4 ASPECTOS TÉCNICOS.

Es importante profundizar en un conocimiento sobre las características técnicas y operativas del proyecto de inversión, las cuales incluyen principalmente: objetivos, metas, descripción, proceso productivo, localización, capacidad productiva, costo y financiamiento. El análisis de cada uno de los factores mencionados anteriormente, permitirá llevar a cabo una evaluación mas completa, así como determinar los aspectos más sobresalientes del proyecto en este rubro.

##### 1.4.1 OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Es conveniente en este caso analizar y evaluar los objetivos divididos en generales y específicos, a efecto de comprender el porqué de su implicación y diseño. Los objetivos generales deberán indicar en forma global, el destino del producto, justificación en su selección y decisión, y el impacto del mismo en el sector económico. Los objetivos específicos, permitirán apreciar los detalles concretos del proyecto tales como: precisión del uso, destino o aplicación del producto, enfoque específico del mercado, forma, explotación y uso de recursos; tecnología a utilizar, etc.

En su conjunto, los objetivos definirán, la factibilidad de que efectivamente estos se puedan cumplir, sustentados en bases prácticas y congruentes, en el entorno y desenvolvimiento estimado del proyecto. Así mismo, es necesario que se detalle la descripción específica del proyecto y sus componentes básicos, en cuanto a que se va hacer, cómo, cuánto y cuándo se va a lograr, así como las características más relevantes, su situación actual, tiempo estimado de terminación e implantación, ambiente en el cual se realizará y por su supuesto, la fase en la que se encuentra.

##### 1.4.2 COSTO Y PLAN DE FINANCIAMIENTO.

Este es un punto de extrema importancia, ya que el costo y financiamiento del mismo, son variables que inciden directamente en los resultados financieros y operativos del proyecto.

Los costos de un proyecto, básicamente se encuentran divididos en forma global en las erogaciones que se realizan en la adquisición e instalación, denominados inversión fija, así como los recursos destinados para la operación, una vez que se encuentre terminado, estos últimos recursos corresponden al capital de trabajo del proyecto.

Los rubros que integran la inversión fija, pueden dividirse en tangibles e intangibles, entre los primeros se destacan la maquinaria y equipo que están sujetos a depreciaciones, revaluaciones y a la obsolescencia, y el terreno que no lo está, mientras que en los segundos se encuentran las patentes, gastos de organización, gastos financieros durante la construcción, etc., que se amortizan en plazos convencionales.

A continuación se presenta una lista de las partidas más generales que integran el monto de la inversión fija, aunque cabe aclarar que estos varían dependiendo de la naturaleza del proyecto.

INTANGIBLES	TANGIBLES
Investigación y estudios previos	Terreno
Organización de la empresa	Maquinaria y Equipo
Patentes y asistencia técnica	Instalaciones
Estudio de factibilidad	Obra civil
Intereses durante la realización del proyecto	Servicios auxiliares
	Obras auxiliares
	Imprevistos

La inversión en capital de trabajo, básicamente se encuentra agrupada en los siguientes rubros, clasificada, dependiendo de su estructura en el balance, en activos y pasivos circulantes:

ACTIVOS CIRCULANTES	PASIVOS CIRCULANTES
Efectivo	Proveedores
Inventarios: Materia prima Productos en proceso Productos terminados	Cuentas por pagar
Cuentas por cobrar	Anticipo a clientes
Anticipo a proveedores	

Los pasivos circulantes, no obstante que se contabilizan en la inversión, reducen el monto real de ésta, ya que operan como fuente de financiamiento.

Para la evaluación de las bases y supuestos empleados con el cálculo del capital de trabajo, este se sustentará en las siguientes bases y premisas:

- ⇒ Proceso productivo: tomando en cuenta el tiempo de elaboración consumo y costos de adquisición de insumos y servicios.
- ⇒ Condiciones de ventas y financiamiento a clientes
- ⇒ Condiciones de pago a proveedores de insumos y servicios
- ⇒ Niveles de liquidez previstos en la operación del proyecto.

Referente a las fuentes de financiamiento del proyecto, estas se clasifican en cuatro partidas principales:

- ⇒ Socios
- ⇒ Accionistas o inversionistas
- ⇒ Bancos e instituciones de crédito
- ⇒ Proveedores

#### 1.4.3 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN.

Lo más importante del tamaño de un proyecto de inversión es la justificación del mismo y deberá en la mayoría de los casos sustentarse en los siguientes puntos:

- ⇒ Sector económico y mercado del producto
- ⇒ Abastecimiento de materia prima
- ⇒ Economías de escala
- ⇒ Recursos y financiamientos disponibles
- ⇒ Tecnología de producción
- ⇒ Posibilidad de futuras ampliaciones.

La localización se refiere a la ubicación geográfica donde se instalará el proyecto. En la localización intervienen principalmente, el mercado de consumo y la disponibilidad de materias primas e insumos de producción, en esto último, básicamente mano de obra. Por lo tanto, es importante al hacer la evaluación, hacer referencias de estos factores medidos en términos de los costos que arrojen esta situación y la justificación de la localización del proyecto, en comparación con otras posibles alternativas, cuando se presente el caso.

## 1.5 ASPECTOS JURÍDICOS.

La importancia del aspecto jurídico dentro de un *proyecto de inversión*, radica desde su constitución (sociedad anónima u otro tipo, arreglos legales para la emisión de obligaciones, licencias, permisos, etc.) hasta su permanencia como ente social.

Dada su importancia, el fin de tratar este aspecto, es con la intención de hacer resaltar la magnitud de las posibles implicaciones que pueden resultar, en el caso que no se le considerara como es debido. Se tratarán de identificar algunos de los posibles problemas de tipo legal que pueden afectar al proyecto, a su producto o servicio y/o a sus inversionistas. Las posibles implicaciones tendrán sus orígenes entre otros, en todo lo relativo a patentes y marcas, problemas laborales y tipo de sindicato, leyes de fomento, incentivos fiscales, políticas de precios, políticas tributarias, protección aduanera, políticas gubernamentales, etc.

En el estudio de un proyecto se debe considerar el tipo de empresa que se piensa establecer y de esta forma medir jurídicamente sus alcances de desarrollo. Por esta razón y como regla esencial para elegir la forma jurídica de organización de la empresa que ha de constituirse deberán tomarse en cuenta los siguientes factores:

- ⇔ El tipo y complejidad de las actividades a realizar.
- ⇔ Las características de los socios.
- ⇔ Los riesgos que los socios estén dispuestos a admitir.
- ⇔ La magnitud de los recursos financieros requeridos.
- ⇔ La forma en que deba ser administrada la sociedad.
- ⇔ La estabilidad y flexibilidad que debe tener la sociedad.

De la adecuada selección y adopción de los factores mencionados, dependerá la perspectiva de desarrollo de la empresa, desde el punto de vista jurídico.

## 1.6 ASPECTOS FINANCIEROS.

### 1.6.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Una vez que se han analizado y evaluado todos los aspectos de mercado, técnicos, y jurídicos del proyecto de inversión, se procede a efectuar su análisis financiero. Es en éste aspecto en donde revierte toda la información cuantitativa y cualitativa de los aspectos antes mencionados y en que los resultados de su análisis y evaluación dependerá fundamentalmente de los resultados obtenidos en los otros aspectos mencionados.

El objetivo fundamental del análisis financiero, que por razones obvias adquiere una singular importancia, es el de proporcionar información suficiente y confiable que demuestre la capacidad del proyecto para atender satisfactoriamente los compromisos financieros derivados de su ejecución y operación, sin perjuicio de la atención de otras responsabilidades financieras que le corresponden. En síntesis, el análisis y evaluación financiera de un proyecto deberá dar respuestas a los siguientes aspectos:

- ⇔ Impacto del proyecto en la posición financiera y resultados de operación de la empresa ( para el caso de que la empresa ya este puesta en marcha).
- ⇔ Capacidad de los inversionistas para efectuar su aportación financiera al proyecto.
- ⇔ Capacidad del proyecto para hacer frente al financiamiento requerido para su ejecución.
- ⇔ Capacidad del proyecto para hacer frente a otras deudas y compromisos financieros.
- ⇔ Capacidad del proyecto para hacer frente a sus gastos y de funcionamiento.
- ⇔ Capacidad del proyecto para obtener una rentabilidad adecuada y una recuperación oportuna de los recursos invertidos.
- ⇔ Análisis de sensibilidad para variables y contingencias que involucran riesgos financieros dentro del proyecto.

El análisis financiero es solamente una herramienta auxiliar en el proceso de planeación que permitirá una mejor aplicación de los recursos disponibles en cuanto a su evaluación, proyección, operación y financiamiento.

## 1.6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA.

### 1.6.2.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA Y PROYECTADA.

Para su evaluación, la información financiera puede dividirse en dos grandes apartados que son:

a) Histórica: para empresas que están actualmente en marcha y cuyo proyecto de inversión consiste entre otros a expandirse y/o implementar otra línea de producción. Esto significaría, resaltar los resultados obtenidos por el proyecto en los estados financieros históricos, de tal manera, que se forme un elemento de juicio para determinar si la nueva capacidad, motivo del proyecto, es justificada.

Para el caso de empresas de reciente creación su *información histórica* consistirá en contabilizar su etapa preoperativa, lo que significa hacer una recapitulación del origen y aplicación de los recursos disponibles, que hasta determinada fecha se hayan efectuado.

Existen diversas formas para llevar a cabo un análisis financiero histórico de manera adecuada, entre las más utilizadas, se encuentran:

- ⇔ **Porcentajes integrales:** consiste en ver la posición que guarda cada rubro en relación a un total, estos se aplican tanto en el estado de resultados como en el balance general.
- ⇔ **Aumentos y disminuciones:** consiste en comparar los resultados de dos periodos, generalmente se aplica en el Estado de Resultados, a continuación se muestra la fórmula para calcular el porcentaje de cambio:

$$\frac{\text{cifra reciente} - \text{cifra anterior} * 100}{\text{cifra anterior}}$$

- ⇔ **Tendencia:** para llevar a cabo este análisis, es necesario utilizar 2 periodos como mínimo, para de esta manera, poder comparar hacia donde se dirige la empresa.
- ⇔ **Gráficas:** se relaciona el tiempo ya se con las ventas netas o con el costo de ventas.

b) **Proyectada:** las *proyecciones* representan la base de todo análisis financiero en la evaluación de proyectos de inversión. Estas *proyecciones* considerarán en perspectiva las estimaciones futuras, tomando en cuenta diferentes planes alternativos y en diferentes condiciones. Es en ello en donde radica su dificultad de elaboración, en la incertidumbre que rodea a toda proyección. Consecuentemente una proyección es un plan financiero y una guía para los inversionistas que indica cómo deben ser y cómo serán utilizados los recursos para lograr metas óptimas en un proyecto de inversión, además de que constituyen una herramienta de control.

Como premisa inicial a considerar en la elaboración de toda proyección es determinar si ésta será preparada a precios constantes (sin inflación) o a precios corrientes (con inflación) o ambas, tomando en cuenta la utilidad y confiabilidad de la información. En seguida se procederá a ordenar, clasificar, analizar y evaluar las bases, supuestos y criterios que serán utilizados en la elaboración de dichas proyecciones, en las cuales las referencias al mercado vendrán a ser el punto de partida y elemento regulador. Otro elemento importante a considerar es el período de tiempo que abarcará dichas proyecciones, en donde nuevamente se deberán tomar en cuenta factores de confiabilidad, uso y destino de la información.

### 1.6.2.2 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS (ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA O FLUJO DE FONDOS).

El estado de origen y aplicación de recursos representa la herramienta esencial y básica en toda evaluación de proyectos de inversión, por lo cual merece un tratamiento *por separado*.

En sentido estricto, los *fondos* representan el efectivo, los recursos líquidos; es decir, la forma más fácil de expresar un valor económico que está listo para convertirse en bienes y servicios; sin embargo, no todos los recursos con que se cuenta son asignados u obtenidos en la forma de efectivo, ya que una empresa puede otorgar u obtener crédito o financiamiento a través de diferentes fuentes y cada vez que ello es efectuado, un recurso económico es empleado por lo que al final resultará en transferencias de efectivo de un lado a otro, pero mientras tanto no se puede ignorar el empleo de estos recursos. Si una empresa otorga créditos a sus clientes, sus propios fondos o recursos están siendo usados por éstos hasta su repago y viceversa, si la empresa obtiene crédito de proveedores, estará usando los recursos de ellos hasta su repago. Es innegable que un valor económico ha sido empleado en estas transacciones sin haberse involucrado movimientos de efectivo.

Tratando de ser más específico en éste concepto, para la empresa, los fondos serán todos los recursos económicos monetarios y no-monetarios de que dispone; para los acreedores de la empresa, los fondos serán principalmente los recursos monetarios de que dispone la empresa.

Generalmente se entiende por análisis de flujo de fondos, el reconstruir de los estados financieros y sobre una base dinámica, las actividades más importantes que son llevadas a cabo referente a inversiones, operaciones y financiamiento, en un período determinado. Es un proceso comparativo que identifica cambios en la posición financiera y el impacto en las operaciones, estructura estos cambios en un marco de orígenes o fuentes de recursos y en su correspondiente uso o aplicación. El resultado de ello son cambios fundamentales en la toma de decisiones que van más allá de lo indicado en el balance general, que no es más que una fotografía estática de la posición financiera en un momento determinado y también en lo indicado en el estado de resultado, que sólo es un sumario de ingresos y egresos aplicables en el mismo período. Debido a esta visión más extensa, la presentación del análisis de flujo de fondos se ha hecho obligatorio en la empresas, inversionistas y acreedores, tanto para evaluar la actividad pasada como futura, como es el caso de la evaluación de proyectos de inversión.



Entre sus principales características se encuentran:

- ⇒ Mostrar los movimientos de efectivo.
- ⇒ Facilitar el análisis de las decisiones financieras.
- ⇒ Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.
- ⇒ Mostrar los movimientos de los recursos propios y ajenos.

#### 1.6.2.2.1 REGLAS DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.

a) **ORÍGENES DE RECURSOS:** Se consideran fuentes de recursos a:

- ⇒ Disminución de activos.
- ⇒ Aumentos en pasivos.
- ⇒ Aumentos en capital contable.
- ⇒ Utilidades de operación.

b) **APLICACIÓN DE RECURSOS:** Se consideran usos de recursos a:

- ⇒ Aumento en activos.
- ⇒ Disminución en pasivos.
- ⇒ Disminución en capital contable.
- ⇒ Pérdidas de operación.

c) **EXCEPCIONES:**

- ⇒ Partidas virtuales: son partidas que no están generando ningún movimiento de efectivo, entre ellas se encuentran: depreciaciones, provisiones, reservas, entre otras.

En síntesis, el análisis de flujo de fondos tiene como *objetivo final* la evaluación de la estrategia y toma de decisiones de una empresa o proyecto y constituye esencialmente una herramienta en el análisis y evaluación de la información financiera, ya que establece el marco de referencia, a partir del cual se harán análisis más específicos y profundos sobre las operaciones normales del proyecto, así como las inversiones y la fuente de financiar éstas mismas. Generalmente el análisis del flujo de fondos, servirá para conocer los siguientes indicadores:

- ⇒ Origen de recursos del proyecto y forma en que serán aplicados.
- ⇒ Generación de fondos como resultado de las operaciones normales o necesidad de recursos adicionales a corto y largo plazo.

- ⇔ Capacidad del proyecto para hacer frente a sus necesidades normales de operación, así como al servicio de la deuda (capital más intereses) de deudas contraídas y por contraer.
- ⇔ Cambios significativos en la posición financiera y resultados de operación del proyecto.

En base a estos indicadores se podrán establecer estrategia y políticas para la administración del proyecto.

### 1.6.2.3 FLUJO DE EFECTIVO.

Dentro del proceso de evaluación de un proyecto, la evaluación financiera constituye la parte determinante que será por medio de ella que podremos medir, en términos de dinero, la utilidad que se logrará al invertir en el proyecto, para así tomar una decisión.

En el análisis financiero de proyectos lo más usual es analizar la proyección del flujo de efectivo. El flujo de efectivo es la diferencia entre el dinero que entra al proyecto y el dinero que arroja durante un periodo determinado.

A continuación se muestra una forma de calcular el flujo de efectivo disponible (*free cash flow*), aunque cabe mencionar, que esta es sólo una manera general de representarlo; para realizar este flujo, es necesario contar con los balances comparativos, así como con las proyecciones del estado de resultados del proyecto que se desee evaluar:

Ventas (Ingresos)
- Gastos de operación ( Egresos)
- Depreciación
<hr/>
Utilidad de operación
- Impuestos
<hr/>
Utilidad después de impuestos
+ Depreciación
+/- Inversión en activos
+/- Inversión en capital de trabajo
+/- Operaciones de financiamiento
<hr/>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>

## 1.6.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

### 1.6.3.1 COSTO DE OPORTUNIDAD.

En economía y finanzas, se considera apropiado definir el costo de oportunidad en términos del valor de las alternativas u oportunidades que deben ser desechadas a fin de llevar a cabo una inversión en particular. El concepto, aunque corto, generalmente da lugar a confusiones, por lo que será conveniente analizar los siguientes ejemplos que pretenden ampliar la idea expuesta.

Desde el punto de vista de un ejemplo simplificado, supongamos que un inversionista debe decidir en que gastar \$50 millones de pesos, opción 1: invertir en el banco al 20%, opción 2: invertir en un negocio de computadoras; en este caso el análisis del proyecto deberá dar una tasa de rentabilidad mayor al 20% para elegirlo; por ello cuando un individuo selecciona una entre varias formas de gastar su dinero y su tiempo, presumiblemente seleccionará la opción más valiosa y dejará de lado una larga lista de alternativas adicionales.

El principio del costo de oportunidad involucra preguntarse que se está dejando actualmente de lado al seguir una alternativa particular.

Si nos remontamos nuevamente a los métodos de evaluación que consideran el valor del dinero en el tiempo, como son el método de valor presente neto y la tasa interna de rendimiento, veremos que el costo de oportunidad, junto con el costo de capital, son parte integrante de la metodología de selección de un proyecto a través de estos métodos.

Es conveniente aclarar, que necesariamente deberá tomarse en cuenta el costo-beneficio, para el análisis de cada uno de los proyectos, ya que la profundidad, alcance e importancia relativa de cada uno de ellos dependerá generalmente de las siguientes consideraciones:

- ⇔ Tipo de proyecto.
- ⇔ Naturaleza y objetivos del proyecto.
- ⇔ Sector o subsector económico al que pertenezca.
- ⇔ Magnitud de complejidad del proyecto.
- ⇔ Fuentes de financiamiento para su ejecución.

Para medir la capacidad de un proyecto de generar utilidades y poder comparar entre diferentes alternativas para el inversionista, existen técnicas matemáticas como pueden ser el VPN y la TIR.

Es importante enfatizar que la técnica elegida debe reunir los siguientes criterios para de esta forma considerarla la mejor<sup>1</sup>:

- ⇒ Todos los flujos a lo largo de la vida del proyecto deben de ser considerados.
- ⇒ Los flujos del proyecto deben de descontarse al costo de oportunidad de los inversionistas.
- ⇒ La técnica debe seleccionar de una serie de proyectos mutuamente excluyentes aquel que maximice la utilidad del inversionista.

Los métodos de evaluación que se describen en este punto, se pueden utilizar independientemente de las fuentes de financiamiento del proyecto, ya sean deuda o capital.

Lo que si es importante, es identificar cual será el costo de oportunidad a utilizar. Si se está valuando el proyecto para efectos de la recuperación de un crédito, deberá utilizarse la tasa de interés del crédito como costo de oportunidad. Si se está valuando el rendimiento de la inversión de los accionistas, deberá utilizarse el costo de oportunidad de los mismos.

De hecho, una evaluación eficiente debe de descontar los flujos de deuda con el costo de oportunidad de la deuda y los flujos de capital (dividendos) con el costo de oportunidad de los inversionistas. Inclusive es posible que en un proyecto participen diferentes inversionistas o diferentes créditos con diferentes costos de oportunidad. En estos casos, también es más eficiente aplicar los diferentes costos de oportunidad para hacer la evaluación por separado de cada una de las fuentes de financiamiento.

Para esto es necesario tener bien definido qué parte de los flujos del proyecto se destinarán a cada una de ellas.

### 1.6.3.2 MÉTODO DEL VALOR PRESENTE NETO.

El método del valor presente neto es uno de los criterios más utilizados en la evaluación de proyectos. Este método consiste en descontar todos los flujos de tesorería a valor presente y sustraer de ellos el desembolso inicial.

---

<sup>1</sup> Copeland Thomas/Weston Fres, *Financial Theory and Corporate Policy*, Tercera Edición, Addison Wesley Publishing Company.

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - F_0$$

En donde:

$F_0$  = desembolso inicial.

$F_t$  = flujo de efectivo para el periodo t.

n = último periodo en el que se espera un flujo de efectivo.

k = tasa de rendimiento requerida.

Quando la suma de estos flujos traídos a valor presente es mayor al desembolso inicial, el VPN del proyecto es positivo y se concluye que el proyecto es rentable con respecto al costo de oportunidad utilizado para descontar los flujos.

Este método nos sirve para comparar únicamente proyectos con igual vida y con igual monto de inversión inicial.

Otra herramienta para comparar los proyectos derivada del VPN, es obtener lo que se llama valor anual neto equivalente (VANE).

El VANE es el flujo anual constante que debería tener el proyecto por un número infinito de años para que su valor presente fuera igual al valor presente neto (N, oo) del proyecto con sus flujos normales.

El valor presente de un número infinito de pagos igual está dado por la fórmula de una perpetuidad de flujos anuales descontados a la tasa k.

$$VP = \frac{\text{Flujo}}{K}$$

De esta forma, el flujo anual equivalente de un proyecto sería aquel que satisficiera la siguiente igualdad:

$$\begin{aligned} VPN(N, \infty) &= \frac{\text{Flujo}}{K} \\ K (VPN(N, \infty)) &= \text{Flujo} \end{aligned}$$

Estos flujos pueden interpretarse como la ganancia anual que proporcionará el proyecto durante un número infinito de años.

Cabe mencionar que este flujo anual equivalente, está dado en términos nominales, si K es una tasa nominal y los flujos anuales del proyecto contemplan el efecto inflacionario; es decir, no se debe considerar que éste crecerá con el tiempo. Por el contrario, debe considerarse que aunque este flujo anual es constante, a medida que pasa el tiempo, este vale menos.

Si todo el procedimiento anterior se calculara utilizando una tasa de interés real, así como los flujos en términos reales del proyecto (sin incluir en ellos el efecto inflacionario), el flujo anual equivalente sí sería el flujo anual en términos reales que arrojaría el proyecto; es decir, si se podrían considerar que crece con la inflación.

Cabe hacer notar que el método del valor presente neto no solo es aplicable a series de flujos cuyo valor en el período cero es negativo y los siguientes flujos son positivos. Si consideramos el VPN como:

$$\sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

no importando cuales de los flujos sean negativos o positivos, todos los criterios derivados en la forma original, tales como el VPN(N,∞), el valor anual equivalente y la tasa de rentabilidad, siguen siendo válidos.

### 1.6.3.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

La tasa interna de retorno de un proyecto (TIR), se define como la tasa que iguala el Valor Presente Neto a cero. La tasa interna de rendimiento de un proyecto de inversión es la tasa que hace igual al valor presente de los ingresos que espera tener la empresa, al valor presente de los ingresos que se esperan obtener.

$$VPN = \sum \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Este método de evaluación, es útil cuando el inversionista desea comparar el rendimiento del proyecto con otras alternativas tales como otro proyecto o algún instrumento de inversión.

La tasa interna de rendimiento se representa de la siguiente forma:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \left[ \frac{F_t}{(1+r)^t} \right] = 0$$

En donde:

$F_t$  = flujo de efectivo para el período  $t$ .

Cuando la TIR es mayor que el costo de oportunidad del inversionista, el proyecto debe ser aceptado y esto implica que el VPN del proyecto es positivo, cuando la TIR es menor al costo de oportunidad, el proyecto debe ser rechazado ya que el VPN es negativo.

No es posible despejar la TIR de la fórmula anterior, por lo que para obtenerla se debe usar un método iterativo.

En el caso de que, en lugar de hacer una inversión pidiendo prestado, también es útil el criterio de la TIR para determinar el costo que estaríamos pagando. En este caso, escogeremos la deuda con la menor TIR.

#### 1.6.3.4 MÉTODO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN.

Este criterio consiste en determinar el plazo en el que el proyecto recupera la inversión inicial; es decir, es la relación entre el valor inicial y los ingresos anuales durante el período de recuperación; los ingresos anuales se tomarán del flujo neto anual de caja, por ejemplo:

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{F_0}{F_t} = \frac{10,000}{2,000} = 5 \text{ años}$$

Este método por si solo, no cumple con los tres criterios que se definieron anteriormente para la evaluación de un proyecto, ya que no considera todos los flujos a lo largo de la vida del proyecto, no considera el valor del dinero a través del tiempo, y no maximiza la utilidad del inversionista, ya que él podría invertir en proyectos de muy largo plazo que fueran más rentables que proyectos de corto plazo. Sin embargo, puede ser útil como información adicional a la proporcionada por los métodos del VPN y de la TIR, para aquellos proyectos en que sea necesario considerar un periodo máximo para la recuperación de la inversión sin importar el valor del dinero en el tiempo.

### 1.6.3.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO.

El método de periodos de recuperación descontados, no funciona de igual manera que el método del período de recuperación, ya que si considera el valor del dinero a través del tiempo, esto es, se calcula sobre los flujos descontados del proyecto.

El período de recuperación descontado equivale a calcular el período en que el proyecto obtiene una TIR igual al costo de oportunidad; es decir, aquel período en el que el proyecto comienza a ser rentable.

Es importante mencionar que tanto el plazo de recuperación como el plazo de recuperación descontado son indicadores útiles para la toma de decisiones, aunque en el caso del plazo de recuperación descontado, éste nos indica en qué plazo se recupera la inversión del proyecto considerando el costo de oportunidad, además de que los métodos de flujo de efectivo descontados como los son la TIR y el VPN, proporcionan una base más objetiva para evaluar y seleccionar proyectos de inversión.



## CAPITULO 2

### EL TURISMO A TRAVÉS DE LA HISTORIA

#### 2.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Es necesario para llevar a cabo el estudio que he de presentar, y consecuentemente una lectura de manera adecuada, conocer los términos que se están utilizando, para de esta manera entender los que el autor esta tratando de expresar, es por ello, que he considerado importante hacer mención de los términos o definiciones más utilizadas en este capítulo, antes de entrar de lleno en el tema.

Para los efectos arriba mencionados veamos algunos de los términos que más habremos de mencionar:

Diccionario General de Turismo:

**HOTEL:** "Establecimiento público destinado a ofrecer mediante pago y de acuerdo con una tarifa determinada, alojamiento a personas en desplazamiento y ocasionalmente suministrar alimentos y otros servicios de carácter complementario. Las necesidades del viajero moderno han provocado nuevas modalidades en su construcción, disposición y funcionamiento".<sup>1</sup>

**HOTEL DE TURISMO:** "Establecimiento destinado a proporcionar alojamiento a una clientela de paso o que efectúa una estancia prolongada en zonas, épocas o situaciones turísticas. Puede explotarse todo el año o solo durante temporadas. Generalmente tiene otros servicios anexos".<sup>2</sup>

Diccionario Turístico Internacional:

La palabra **TURISMO** proviene del vocablo inglés "Tour" que significa viaje y se deriva de la palabra francesa "Tour" que quiere decir, viaje o excursión circular la cual a su vez proviene del latín "Toumare".<sup>3</sup>

Diccionario The Oxford English Dictionary:

"Este establece que el **TURISMO** es un término derivado del latín "toumare", que significa viaje".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Diccionario General de Turismo, p. 127.

<sup>2</sup> Diccionario General de Turismo, p. 128

<sup>3</sup> Diccionario Turístico Internacional, Academia Internacional de Turismo, p. 186.

Instituto Mexicano de Investigaciones turísticas:

"Considera que el TURISMO es el conjunto de relaciones y fenómenos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actitud lucrativa."<sup>5</sup>

Diccionario de la lengua española:

"El TURISMO se define como la afición a viajar por gusto de recorrer un país, o la organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes".<sup>6</sup>

"El TURISTA, es la persona que recorre un país por distracción y recreo".<sup>7</sup>

**TURISTA:** *Persona que hace una o más excursiones, especialmente alguien que hace esto por recreación; que viaje por placer o cultura, visitando varios lugares por sus objetos de interés, paisajes, etc.*

**TURISMO:** La teoría y la práctica de viajar, haciéndolo por placer.

Muchos gobiernos han optado por considerar el turismo en simples términos económicos; lo han concebido como una "industria", en la medida de que genera empleos, ingresos e impuestos. Otros gobiernos se han inclinado por considerarlo como "comercio internacional", el cual sirve para obtener divisas, mejorar el balance comercial o aumentar la importancia mercantil de un país, por mencionar las más importantes. Una y otra opción nacieron y proliferaron en los países hegemónicos y luego se proyectaron sobre los subdesarrollados. Dicha concepción revela antes que una verdad apenas un propósito: el de querer reducir la posibilidad multifacética del turismo a una sola de sus numerosas opciones que es la económica.

---

<sup>4</sup> The Oxford English Dictionary, p. 75

<sup>5</sup> Teoría general de turismo, Manuel Ramírez Blanco, p. 184.

<sup>6</sup> Diccionario de la lengua española, Real academia española, p. 1318.

<sup>7</sup> Diccionario de la lengua española, Real academia española, p. 1318

## 2.2 ANTECEDENTES DEL TURISMO.

### 2.2.1 EL TURISMO COMO INSTRUMENTO POLÍTICO, IDEOLÓGICO Y ECONÓMICO.

Al turismo, como fenómeno de masas que acarrea y se deriva de situaciones socioeconómicas, se le encuentra rápidamente utilidad dentro del contexto de la política de control y presión político-ideológica, refaccionado a su vez con la política del poder.

Knebel distingue, ya en el tercer decenio de este siglo XX, dos tipos de organizaciones de viajes: "... los organizadores nombrados por una institución relacionada con el movimiento turístico para que sirva a sus intereses económicos e ideológicos, y los organizadores privados que no ocultan tras su negocio otro tipo de intenciones que no sean los de utilidad".<sup>8</sup>

La Segunda Guerra Mundial detuvo en gran parte la creciente importancia de los movimientos de viajeros; sin embargo, de ella saldrían las nuevas formas del turismo, con una fuerza que perdura hasta nuestros días. El desarrollo del transporte aéreo y otros importantes avances tecnológicos derivados de la conflagración mundial, así como la combinación de técnicas psicológicas, y los métodos de coacción en el turismo, configurarían, según Knebel, "el turismo internacional del siglo XX, a pesar de todos los beneficios económicos que parece acarrear al país que lo promueve".

## 2.3 DESARROLLO DEL TURISMO.

### 2.3.1 LA ESTRUCTURA VA COBRANDO FORMA: EL DESARROLLO DE LA HOTELERÍA.

El turismo como fenómeno económico y como instrumento de la política de poder, nace paralelamente a la expansión y creciente importancia que van adquiriendo las corrientes de viajeros, facilitada por el desarrollo del transporte aéreo y su tecnología. La hotelería, que se relaciona funcionalmente con aquéllos, también se encuentra dentro de este marco, por cuanto que es el requisito indispensable que los hace posible. De esta manera, los elementos que hacen factible al turismo se empiezan a considerar dentro del marco de ayuda exterior sobre todo para los países con deficiencias en sus instalaciones y con progresivas dificultades para incorporarse a un comercio internacional de creciente competencia y menores posibilidades para obtener las divisas necesarias para el desarrollo.

---

<sup>8</sup> Sociología del turismo, Knebel Hans p. 68.

En este contexto, en 1944 nace en la Casa Blanca la Corporación de Hoteles Intercontinental, en un día en que Roosevelt pide a Juan Trippe (importante consejero suyo y director de Pan Am) que ayude "a aliviar la gradual escasez de dólares en Latinoamérica edificando mejores hoteles para inducir a los viajeros norteamericanos a visitar esos países".<sup>9</sup>

La cadena creció a lo largo de las rutas de Pan Am por lo que llegan a representar incrementos importantes en la corriente de turismo hacia algunos países. Según Conrad Hilton, "la expansión económica hace hincapié en el desarrollo del turismo, y la interacción de personas significa la posibilidad de que exista una mayor comprensión y paz".<sup>10</sup>

La elección de las ciudades, para la edificación de los hoteles no fue de ninguna manera fortuita, ya que respondió a un propósito muy concreto: mostrar el american way of life (rumbo a la vida americana) en contraposición con el mundo socialista. Con esto, Hilton pretende, con la construcción de sus hoteles, " sembrar un pedazo de América en desafío al comunismo" y mostrar " la otra cara de la moneda, los frutos del hombre libre".<sup>11</sup> Por lo anterior las ideas manifestadas por Conrad Hilton en cuanto al turismo, son acogidas vigorosamente por los países occidentales en la década de los sesenta, haciendo suya toda una concepción económica que tiene como intención la ayuda externa.

## **2.4 EVOLUCIÓN DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO.**

### **2.4.1 EL PRIMER PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: 1945 - 1958.**

Mientras en el mundo se desarrollaba paulatinamente el turismo moderno y su estructura funcional, en México se empezaban a dar manifestaciones gubernamentales relacionadas con el deseo de que este fenómeno sirviera, explícitamente, como instrumento económico que auxiliara al país en su desarrollo industrial.

Como en el caso del turismo internacional, el año de 1945 y el de 1958 marcan el inicio y el fin de una etapa del turismo en México; y no es coincidencia, sino resultado del desarrollo que va teniendo aquél en México. Se inicia con las repercusiones que tiene en México el fin de la guerra, en cuanto al movimiento de viajeros; finaliza con el impacto que tiene el jet en las

---

<sup>9</sup> El turismo como factor político en las relaciones internacionales, Octavio Moreno, p. 82

<sup>10</sup> El Turismo: una interpretación. , Moreno Toscano Octavio p. 268.

<sup>11</sup> El turismo: una interpretación, Moreno Toscano Octavio, pp. 83 y 84.

tendencias del turismo internacional y las medidas que toma el gobierno de México en relación con este fenómeno y donde, como parte del reconocimiento, se instituye el Departamento de Turismo que tendría la función de regular y promover la actividad en y hacia México. En estos años, la concepción del turismo está determinada por la concepción gubernamental respecto del turismo y que se ha tomado como indicador de los esfuerzos y acciones desarrollados para hacerlo posible, facilitarlo e impulsarlo.

#### 2.4.1.1 HOTELERÍA: PREEMINENCIA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA.

En 1945, el presidente Miguel Alemán reconoce la falta de hoteles que permitan cubrir las necesidades del turismo internacional y nacional (para 1946, declara que existen aproximadamente 4,200 habitaciones, las cuales resultan insuficientes). Sin embargo, para el año de 1953 se cuenta ya con 2,425 hoteles con 64,961 cuartos en todas las categorías y se incrementa 27% en 1958 (cuadro 2-1).

**CUADRO 2-1. ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA REPÚBLICA MEXICANA (1953-1960).**

AÑO	ESTABLECIMIENTOS	CUARTOS
1953	2,425	69,961
1955	2,614	70,634
1958	2,998	82,438
1960	3,078	86,982

Fuente: McDonald, E. Eugenio, Evolución de la hotelería mexicana, 1964, sp.

**CUADRO 2-2 . INVERSIÓN HOTELERA EN LA REPÚBLICA MEXICANA.**

AÑO	CIUDAD	CAPACIDAD TOTAL DE HOSPEDAJE	INVERSIÓN HOTELERA NAL.
1958	Distrito Federal	32.7%	27.0%
1958	Guerrero	6.6%	11.3%
1958	Veracruz y Baja California		60.0%
1960 - 1962	Distrito Federal		44.0%
1960 - 1962	Guerrero		53.0%

Fuente: McDonald, E. Eugenio, Evolución de... op.cit; p. 5.

La hotelería parece estar en gran parte en manos del capital extranjero que para este decenio aún invierte directamente en hotelería como parte del plan de expansión económica y de

contención de la ideología existente, que es auspiciada por la política económica gubernamental. Esto sucede principalmente, aunque no es exclusivamente, en los hoteles de categoría superior. (Cuadro 2-3)

CUADRO 2-3.

CLASE	TOTAL	HABITACIONES	OFERTA TOTAL
Lujo	24	3,832	4.9%
A	110	7,975	10.0%
B y C	604	21,396	27.3%
D y E			57.8%

Fuente: *Ibíd.* En la reclasificación de 1963.

Para el inicio de los años sesenta se encontraban operando en México seis cadenas (Sistema Azteca de Hoteles, Nacional Hotelera o Cadena Baísa, México Western International, Cadena Hilton, Cadena de Hoteles Romano y Hoteles Unidos). Dentro de este contexto nace FOGATUR, cuyos objetivos son auxiliar al inversionista nacional a desarrollar hoteles, "para que el mexicano pueda ser, con el tiempo, propietario en buena proporción de esta industria".<sup>12</sup> Sin embargo, el financiamiento hotelero en México no deriva de un sistema formal de crédito especializado. Los empresarios tienen que invertir recurriendo a las instituciones para cubrir las necesidades de capital de trabajo.

#### 2.4.2 SEGUNDO PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: 1959 - 1969.

El crecimiento que tuvo el turismo a fines de la década de los cincuentas y los pronósticos que se hacían de él, así como las dificultades de orden práctico que permitieran el desarrollo armónico de la actividad, llevaron al gobierno del país a tomar medidas que marcaron el inicio del reconocimiento del turismo como actividad que requería de un trato específico e independiente.

En este contexto el 1 de enero de 1959 se publicó el decreto por el que se creaba el *Departamento de Turismo* como órgano autónomo dependiente del poder ejecutivo federal, con lo que se marca el inicio de una nueva etapa de la política administrativa relativa al turismo y que señalaba la importancia que esta actividad había alcanzado en la vida económica del país. "El presupuesto otorgado para ese año fue de 21 millones de pesos (el 0.15% del presupuesto federal de egresos)".<sup>13</sup>

<sup>12</sup> *Turismo: proyección integración, historia y actualidad*, Herrerías Armando, p. 15.

<sup>13</sup> *El turismo en México*, Casparius Rodolfo, pp. 1-17.

Las acciones que se emprendieron para promover al turismo y las acciones ejecutadas en ese contexto fueron congruentes con la filosofía de ofrecer al turista: el folklore; las costumbres nacionales y las danzas populares. También se observaron intentos por coordinar al sector que en esos momentos se caracterizaba por la dispersión de esfuerzos y la ausencia de controles sobre los prestadores de servicios. Los primeros pasos para programar los atractivos turísticos surgieron en ese periodo.

En diciembre de 1961 se creó el Consejo Nacional de Turismo, como órgano de consulta y asesoramiento de las autoridades federales de turismo. Sus funciones, en un primer momento, fueron promover el turismo nacional y extranjero; estudiar la realidad del turismo. El conjunto de acciones que se iniciaron en ese tiempo darían origen a un desarrollo programado de los atractivos y la infraestructura que, aunado a la coordinación esfuerzos de los diferentes intereses involucrados, mejoraría significativamente lo realizado hasta el momento en ese campo.

#### 2.4.2.1 LA IDENTIDAD NACIONAL Y LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS.

Durante todo ese segundo periodo, se puso énfasis en la promoción del turismo, ofreciendo a los visitantes los recursos históricos, culturales y artísticos de México. En este contexto, el primer Plan de Desarrollo Turístico contempló obras de restauración y de conservación.

Así mismo se tomó otra acción de preeminencia en el auxilio al turista: al iniciarse la década, el Departamento de Turismo puso en servicio las radiopatrullas conocidas como "Los Ángeles Verdes" que ayudarían importantemente al desarrollo del turismo nacional y extranjero por carretera. Paralelamente se inició la planeación de los circuitos de carreteras en la frontera norte, obra importante ya que la mayor parte de los turistas extranjeros son de origen estadounidense, por lo que el medio de transporte terrestre es el más importante.

#### 2.4.2.2 REFLEJO DE LA SITUACIÓN INTERNACIONAL: LA HOTELERÍA DE MÉXICO DURANTE EL PERIODO DE 1959 - 1969.

El desarrollo de la hotelería se reconoce como indispensable para poder incrementar la corriente de viajeros. Sin embargo, hasta ese momento, la oferta hotelera de México se encontraba muy concentrada y la inversión extranjera participaba en alto grado en la oferta de mayor calidad en el país. Éste es un fenómeno que se ha presentado en casi todos los países del mundo en subdesarrollo, debido entre otras causas a la falta de recursos económicos para proyectos de gran envergadura necesarios para la construcción de hoteles de las categorías más

altas. Por otra parte, la inversión extranjera, frecuentemente manejada por cadenas internacionales, ya había desarrollado un cierto nivel de complejidad empezándose a operar sistemas automáticos de reservaciones que elevan el grado de eficiencia de la operación.

México no escapaba a estos acontecimientos, Octavio Moreno observaba en 1969: "es difícil encontrar en México capitales para inversiones que el turismo requiere; los capitales medianos y pequeños erigen instalaciones inadecuadas para la demanda mundial".<sup>14</sup> De esta manera, los intereses políticos y la escasez de recursos económicos se conjugaron para posibilitar a las grandes cadenas la expansión de sus operaciones en el mundo. Por su parte, el gobierno trató de apoyar el desarrollo de la hotelería nacional. Como se ha visto, FOGATUR fue creado con ese propósito a fines de la década anterior, en la que extendió su apoyo a través de la reforma de la Ley General de Instituciones de Crédito (1963), permitiendo a la banca hipotecaria elevar de 30% a 50% los préstamos sobre inmuebles destinados a hoteles".<sup>15</sup> La única institución de crédito privada destinada a financiar la hotelería era Crédito Hotelero, S.A., filial de Asociación Hipotecaria Mexicana, que financiaba la construcción, ampliación y modernización de los hoteles.

#### 2.4.3 TERCER PERIODO DEL TURISMO MODERNO EN MÉXICO: 1969 - 1982.

Los problemas de los países subdesarrollados para exportar en condiciones equitativas sus mercancías a los países desarrollados, la moda internacional de considerar al turismo como generador importante de divisas y de empleo junto con los favorables pronósticos de crecimiento del turismo internacional, lleva a muchos países a dedicar cuantiosos recursos que permitan poner en práctica planes y programas relacionados con el turismo internacional y su captación. Sin embargo, en el sistema económico internacional se ha iniciado un periodo de crisis que a corto plazo repercutirá en todos los aspectos de las relaciones internacionales, donde también figura, de manera importante, el turismo.

Los problemas económicos internacionales repercutirán fuertemente en el desarrollo del turismo en México, donde se conjugan además factores adicionales relacionados con la política internacional y con el funcionamiento de la estructura turística. "La crisis del petróleo de 1973 - 1975 afecta el mercado de turismo más importante de México, Estados Unidos, que impone medidas restrictivas en los viajes al exterior".<sup>16</sup> Esta situación coincide con la postura

<sup>14</sup> Turismo: una interpretación. Moreno Toscano Octavio, p. 323.

<sup>15</sup> Informe de Adolfo López Mateos al Congreso de la Unión en 1963.

<sup>16</sup> Turismo y política exterior, Moreno Toscano Octavio, pp. 10-11 y 8-9.



internacional de México que emite un voto de condena al sionismo (movimiento que tendía a la formación de un estado judío moderno en Palestina ) en las Naciones Unidas. La reacción de la poderosa comunidad judía de Estados Unidos repercute fuerte y negativamente en México que, ante las presiones políticas y económicas, *da marcha atrás en su postura original; se vuelve a utilizar el turismo como instrumento de presión política internacional.* En México, las consecuencias son extremas y no únicamente económicas. Por lo demás, no es el único caso en el que se utiliza el turismo como forma de presión política, años atrás, Chile había pasado por la misma situación.

#### 2.4.3.1 LA HOTELERÍA DE MÉXICO: UNA EXPANSIÓN PROMOVIDA POR EL ESTADO.

Si bien en el segundo periodo del turismo moderno en México aún existía *una oferta de cuartos inadecuada, debido a que no se satisfacía por completo la demanda existente de estos,* en el tercero (1969 - 1982) la expansión es considerable, tanto por la operación de las cadenas nacionales como por la calidad y cantidad involucradas. Y esa expansión es consecuencia lógica de la política de desarrollo de los centros turísticos macro, aunque no únicamente de ella, ya que influyeron también todo tamaño de centros. *Es así como de 1970 a 1980 el número de cuartos casi duplica: de 130,891 en 1970 a 237,641 en 1980.* El número de estados de la república que contaba con más de 4 mil cuartos también se duplica en este periodo: de 9 a 18.

El impacto que tienen los grandes centros turísticos se manifiesta en la proporción de turistas que se reciben en las diferentes zonas de México.

Durante este periodo, la política de apoyo se concentra básicamente en la expansión física de la planta de hoteles y zonas de turismo. Además de las líneas de crédito hotelero, el Estado apoya con estímulos fiscales el desarrollo de zonas declaradas de interés turístico que se multiplican en muchos municipios de la República Mexicana, sobre todo a partir de 1978. Sin embargo, se margina de estos estímulos a los otros componentes que hacen posible el funcionamiento de la actividad turística: las agencias de viaje, y de manera muy importante, los medios de transporte donde se tiende a crear un cuello de botella que estrangula la posibilidad real de desplazamiento con fines turísticos.

Este énfasis en el desarrollo de la planta física del turismo es un hecho muy marcado para este periodo. Por esta razón, al momento en que la actividad económica internacional entra en crisis, la planta turística de México se ve profundamente afectada. Por ello, se da una fuerte reorientación de la política turística de México hacia la captura del turismo nacional. Para la

segunda mitad de la década, el crecimiento del turismo agresivo ya es importante y tiene un efecto crecientemente negativo para la balanza de pagos del país.

#### 2.4.4 CUARTO PERIODO DEL TURISMO EN MÉXICO: LA ETAPA DE NEOLIBERALISMO: 1983 - .

La hotelería ha sido de las más importantes beneficiarias de la política de promoción turística del estado mexicano. No obstante, al eliminarse las políticas de otorgamiento de crédito con tasas subsidiadas y al reducirse o eliminarse la política de promoción fiscal, se dificultó el desarrollo posterior, teniéndose que buscar nuevas alternativas de financiamiento.

El crecimiento de la oferta de cuartos hoteleros en el país, si bien no ha sido espectacular, sí ha sido constante: ha crecido 1.8 veces de 1975 a 1990 al pasar de 182 mil cuartos a 333 mil, lo que significa una incorporación promedio en el período de 10,073 cuartos al año. De 1975 a 1980 fue más rápida con 11 mil nuevos cuartos promedio incorporados al año, contra el promedio anual de 9.6 miles de nuevos cuartos incorporados de 1980 a 1990.

Del total de cuartos, aquellos que se encuentran en los centros turísticos de playa más importantes del país ( Acapulco, Cancún, Cozumel, Ixtapa, La Paz, Loreto, Los Cabos, Manzanillo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Veracruz y Huatulco ), representan una quinta parte del total, 21.3% en 1990, mientras que en 1975 representaban poco más de una décima parte, 15.6%.

### 2.5 EL TIEMPO COMPARTIDO.

#### 2.5.1 BREVE REFERENCIA HISTÓRICA DEL TIEMPO COMPARTIDO.

En la década de los 60's aparecen en Europa los primeros sistemas de tiempo compartido con denominaciones varias como "eurotel", "condominio", "apartotel", "famitel", "propiedad intercalada", "propiedad fraccionada", "multipropiedad" entre otras.

Si bien encontramos antecedentes de la figura en Francia e Italia, el término se utilizó por primera vez en el año de 1963, en Torremolinos, España, para designar un edificio de apartamentos que contó con los servicios de un hotel residencial. Constaba de 171 cuartos y empezó a operar bajo el nombre de "Torremar". Mediante un novedoso sistema de operaciones proyectado para el funcionamiento de este tipo de establecimientos de hospedaje, se otorgaron facilidades a personas de medianos recursos económicos para la compra del uso de apartamentos en condominio, durante una o varias semanas fijas y por un número determinado de años, con servicios de hotel y el atractivo para aquellas de participar dentro de un "pool" de rentas de

apartamentos, cuyo sistema les permitía obtener su parte correspondiente de las utilidades que resultaban de la operación.

En América, sobre todo en los E.U.A., esta modalidad en los servicios de hospedaje se introdujo con algunas variaciones en el primer lustro de los 70's, y hasta la fecha, se ha presentado como uno de los sectores de mayor y rápido crecimiento en la industria inmobiliaria turística, acorde con el dinamismo comercial y económico que se vive en la actualidad en todo el orbe.

Entre las ventajas que ofrecía, y sigue ofreciendo el sistema de *tiempo compartido* está la de la recuperación de la inversión, la cual se logra en un lapso *razonable* dado que el período de estancia de los propietarios es relativamente corto, gozando de la posibilidad de utilizar las instalaciones como si fueran las de hotel, al rentar a los usuarios los cuartos (unidades) y sus accesorios, de común acuerdo con los demás propietarios.

#### 2.5.5.1 EVOLUCIÓN DEL TIEMPO COMPARTIDO COMO ALTERNATIVA AL ALOJAMIENTO TRADICIONAL.

El *tiempo compartido* se ha podido desarrollar más en la década de los 80's debido a varios elementos que se han conjugado, como la elevación de las tarifas hoteleras, que no es compatible con la popularización del viaje para los grandes grupos sociales que constituyen el mercado masivo. Y otros elementos que pudieran haber influido son:

- ⇔ La elevación de los precios de la construcción en general, que hace más costosa la edificación de hoteles;
- ⇔ La reducción o eliminación de las condiciones de créditos preferenciales a la hotelería, que ha hecho más caro el capital, así como la reducción o eliminación de tratamientos fiscales preferenciales que han obligado a incrementos en las tarifas o bien, por el contrario, a sacrificarlas con tarifas reducidas.

Por su parte, el tiempo compartido ha ofrecido:

- ⇔ Precios accesibles al consumidor y pagaderos con cierto financiamiento, aunque este sea normalmente de corto plazo.
- ⇔ Posibilidad de intercambio a otras instalaciones y eventualmente, a instalaciones localizadas en otros países del mundo, y finalmente,
- ⇔ Mejor adaptación a sus necesidades vacacionales, siendo cada vez mayor el número de las instalaciones que se construyen de manera específica para este concepto y su demanda.

La forma en la que trabaja este sector de alojamiento extrahotelero, permitiría afirmar que en realidad se trate de una instalación hotelera con venta anticipada de reservaciones y por lo tanto, con determinación previa de ocupación y de ingresos.

El tiempo compartido surge por primera vez en Europa,<sup>17</sup> de la convergencia de diversos factores. Se deriva de la aplicación del concepto de renta que se había utilizado para las computadoras y que se había hecho popular en los sesenta; el sistema intentaba resolver los problemas que se verificaban relativos al alto costo de mantenimiento y un mínimo de uso que se tenía.

La analogía con las propiedades vacacionales resultó claro para los europeos: era aplicable a las villas y casas de los centros turísticos de Europa donde, por otra parte, durante la temporada, se verificaba el clásico incremento de tarifas por alta temporada.

De la conexión de estos elementos se derivó la idea de que una propiedad se dividiera en intervalos, para que un grupo de propietarios gozaran de la propiedad por un período determinado, con el consecuente prorrateo de costos y gastos de mantenimiento. Con este sistema, el poseer una propiedad vacacional quedaba al alcance de las posibilidades de un mayor número de personas, en un contexto apropiado de crecimiento del mercado turístico, que en la década de los sesenta, se orientaba hacia la extensa participación de grupos sociales de diferentes niveles económicos.

Aparentemente, fue en los Alpes franceses donde se aplicó por primera vez el concepto; no se continuó desarrollando en Europa, sin embargo, porque tenía una importante limitante, obligaba a vacacionar permanentemente en un sólo destino.

Con las bases, el concepto fue tomando forma y se adaptó en Estados Unidos a fines de los sesenta o principios de los años setenta. Aparentemente, el primer desarrollo en aplicar el concepto se localizó o bien en Hawai, en 1969 o en Lake Tahoe, Nevada, en 1970, siguiéndole otros más en Lake Tahoe y en las Islas del Caribe, al inicio de la década de los setenta.

En su origen, la intención era que el tiempo compartido fuera un salvavidas financiero en el sector inmobiliario, fue una respuesta que le validó como instrumento para superar las dificultades financieras derivadas de los problemas que enfrentaba la venta de condominios en el

---

<sup>17</sup> Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, Presentación al Secretario de turismo de México, enero de 1989, p. 47

tiempo completo y que fue el marco que caracterizó la industria inmobiliaria vacacional del fin de la década de los sesenta e inicio de los setenta en Estados Unidos.

Con este concepto ya en el mercado, surgió en 1974 Resort Condominium International (RCI), la primera empresa de intercambio recíproco de propiedades vacacionales, que *solucionaría la limitante más significativa del tiempo compartido*: el vacacionar en un solo lugar, con este hecho, contribuyó muy importantemente a promover su crecimiento en todo el mundo.

Al final de los setenta el fenómeno tomó impulso propio, debido también a que las tarifas y los precios de los bienes inmobiliarios se elevaron demasiado, propiciándose el movimiento hacia la adquisición de esta nueva forma de alojamiento, que asegura las vacaciones a un precio razonable. Es por ello que para el inicio de los ochenta, se verifica el mayor número de conversiones de condominios de tiempo completo que, al enfrentar problemas financieros por la falta de ventas, se convirtieron al tiempo compartido. Y aunque muchos de ellos no lograron sobrevivir financieramente al fallar con el cumplimiento de lo ofrecido coadyuvaron para el crecimiento y divulgación del concepto en sus aspectos positivos y negativos.

#### 2.5.1.2 EL CRECIMIENTO DEL TIEMPO COMPARTIDO.

Las cifras disponibles del crecimiento del tiempo compartido en el mundo inician con datos de 1980 y se desconocen las cifras precisas de su número y ubicación antes de esa fecha; sin embargo, fue aparentemente en Estados Unidos donde se verificó el desarrollo más importante. Y las cifras para el mundo son significativas; pasó en diez años, de 1980 a 1990, de 506 a 2,357 establecimientos; es decir, una incorporación anual promedio de 185 establecimientos al año durante ese periodo. Por lo que se refiere al volumen de los propietarios, pasó de 155 mil a 1.8 millones de 1980 a 1990, lo que representa un aumento de más de diez veces en diez años o bien, una incorporación promedio anual de 164 mil 500 propietarios al año, o una tasa de incremento anual promedio del 27.8%, cifra realmente espectacular, si se le compara con el crecimiento del turismo internacional, que en esta misma década, tuvo una tasa ligeramente superior al 4.0%. Para 1990 y por regiones, la mitad de todos los desarrollos en el mundo están localizados en Estados Unidos (51% del total), siguiéndole Europa con una quinta parte (21%) de los desarrollos.

**CUADRO 2-4 EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PROPIETARIOS DE  
TIEMPO COMPARTIDO EN EL MUNDO**

NACIONALIDAD DEL PROPIETARIO	1975	1980	1985	1990
E.U / Canadá	8.3%	60.6%	54.1%	61.4%
Europa	25.0%	16.3%	18.3%	14.3%
Asia / Japón	58.4%	11.7%	13.3%	2.8%
México	1.0%	4.7%	6.3%	7.6%
África / Sudáfrica	3.3%	0.9%	2.5%	4.6%
Caribe	3.3%	2.3%	2.1%	4.7%
Centro / Sudamérica	-	2.3%	1.7%	0.3%
Australia	-	1.2%	1.7%	4.0%

Fuente: Elaborado con los datos de RCI de México.

En cuanto a la evolución del número de propietarios por regiones, las cifras relativas son las que se muestran en el cuadro anterior. (Cuadro 2-4)

A pesar de las particularidades apuntadas, Steven Miner considera que el tiempo compartido es un sector de rápido crecimiento en Europa. Y este crecimiento parece explicar la creciente involucración de algunas de las grandes cadenas hoteleras en tiempo compartido: Sheraton, Marriott, Holiday Inn, Hilton, Conrad, Playboy Clubes Internacional, Princess Hotels, Westin Hotels y otras más, tienen operaciones bajo este concepto. Lo anterior ha contribuido, adicionalmente, a ofrecerle al consumidor una mayor credibilidad; a las cadenas por su parte, les permite ofrecer de una mejor manera, otros servicios relacionados con las actividades de viajes.

Por su parte, las compañías de intercambio vacacional crecen de manera paralela, beneficiándose de la solución que ofrecieron a la limitación del concepto: se estima que entre el 80% y el 90% de todos los proyectos de tiempo compartido en Estados Unidos, están afiliados a alguna de las dos empresas de intercambio de ese país que son: Resort Condominiums International (RCI) e Interval International (II), de hecho, las más importantes mundialmente hablando.

El éxito del tiempo compartido se alcanzó hasta el momento en que se conjugaron diferentes elementos: la superación de la limitante de vacacionar en un solo destino; la familiarización con el concepto por parte del mercado vacacional; la profesionalización y ethos de la actividad, que redujo las prácticas fraudulentas y finalmente, la fuerte promoción de las empresas estadounidenses que lo impulsó decididamente al crecimiento.

## 2.5.2 INICIOS DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MÉXICO.

En la república mexicana, a principio de los 70's, los primeros promotores se iniciaron en Acapulco, Gro. en donde construyeron condominios vacacionales de diez pisos para diez familias, como un intento para resolver el problema de la vivienda turística. Fue tal el éxito que se vendieron en seis meses. Posteriormente se construyó "Torres Playasol " y , más tarde, se constituyeron empresas importantes que ahora se encuentran ubicadas en casi toda la república mexicana.

Otra empresa pionera fue "La Palapa" que incorporó una nueva modalidad: vender cada condominio a cuatro copropietarios que lo usaban en "tiempo compartido" de tres meses cada uno, a precios diferentes, según los meses en los que había mayor o menor afluencia turística; sin embargo todavía se trataba de la variación de un condominio.

Los propietarios de condominios situados en los centros turísticos más importantes en desarrollo, optaron por dedicarlos total o parcialmente al alquiler ante el gravamen económico de conservarlo para su uso exclusivo y el riesgo de sufrir deterioro y falta de mantenimiento durante las largas temporadas de desocupación. Este fenómeno aceleró la modificación del sistema tradicional de propiedad de vacaciones y produjo una transformación hacia la fórmula teóricamente ideal, la del "tiempo compartido", denominación que resulta de la traducción del término en inglés "time sharing" y que aquí sustituyó a la forma con que originalmente se le designó: la de "apartaminio", que tiene como característica, el poder hacer uso de las instalaciones como si fueran las de un hotel, al rentar a los usuarios o propietarios los cuartos y accesorios que integran al hotel.

### 2.5.2.1 EVOLUCIÓN DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MÉXICO.

Como en Estados Unidos, el tiempo compartido fue la solución de primera mano de los problemas inmobiliarios que entraban en crisis con la contratación de la demanda, y que llevó a muchos responsables de esos proyectos al incumplimiento de sus promesas; a muchos abusos y hasta a acciones tipificadas francamente como fraudes. Éste fue el tinte negativo que le persiguió hasta mediados de la década de los ochenta, cuando la labor de muchos profesionales del ramo y el inicio de la regulación gubernamental modificarían esa imagen para dotarla de la ética necesaria que le permitiría su más amplia aceptación en el mercado.

"El tiempo compartido en México apareció como se mencionó anteriormente en Acapulco al inicio de la década de los setenta"<sup>18</sup>, de acuerdo con la experta en ese ramo, *Caroline Webber*. Durante los años sesenta, la construcción de las propiedades vacacionales de los destinos costeros en México, había sido denominada por los hoteles y las casas habitacionales orientadas al uso y disfrute familiar; se mantenían condiciones estables de precios, al existir equilibrio en la economía y en el mercado.

Hacia el final de los sesenta, la oferta de condominios en venta se había visto incrementada por la comercialización abierta de algunos condominios privados en Acapulco y que se habían construido al inicio de la década de los sesenta. Éste es un factor importante para la historia del tiempo compartido en México según *Webber*, porque en ese momento, algunos de ellos colocaron al menos parte de su inventario en este concepto y otros más se convirtieron totalmente a él.

A mediados de la década de los setenta, en los que se entró en la primera crisis del turismo en México, se incorporaron al tiempo compartido empresas que hasta ese momento habían tenido éxito en la comercialización de condohoteles. Estos factores, conjuntamente con la elevación de los costos de construcción, representaron problemas financieros que demandaban una solución y cuya respuesta se podía encontrar en el tiempo compartido.

Al primer proyecto comercializado en tiempo compartido en Acapulco en el año de 1972, se le sumaron, en 1974, dos condominios más, ambos en ese puerto. En 1975 se extendería a Cancún y posteriormente a Mazatlán, Puerto Vallarta, Guaymas y al interior del país, aunque todavía no alcanzaba la fuerza que adquiriría posteriormente, ya durante la década de los ochenta.

El inicio de las operaciones de RCI en México, en el año de 1974, y sus primeras afiliaciones, iría consolidando la operatividad del concepto, en tanto como se ha visto anteriormente, eliminaba la obligatoriedad para vacacionar en un solo lugar durante el tiempo que se fuera propietario o miembro de alguna de las instalaciones. En un primer momento se vendieron acciones, lo que implicaba derechos reales de propiedad; posteriormente iría evolucionando el concepto de propiedad, en el marco de los fideicomisos, para convertirse de manera más extendida en un derecho de uso; es decir, con derechos de usufructo de las instalaciones pero sin derechos de propiedad, que se mantienen para el promotor después de un cierto número de años de compromiso con los adquirientes. Se reconoce actualmente que uno de

---

<sup>18</sup> Evolución del tiempo compartido en México, *Webber Caroline*, p.1989.



los motivos principales de compra, es el de disfrutar tanto el uso de la unidad y de las instalaciones del conjunto, como el de unidades comparables en otros destinos a través del sistema de intercambio. En la actualidad también se encuentra representada en México la empresa Interval Internacional, después de RCI, la segunda empresa del mundo en servicios de intercambio vacacional.

"Durante los ochenta, la situación de crisis se repitió con mayor fuerza. Aunque el tiempo compartido se consideraba sujeto a crédito para FONATUR desde 1977".<sup>19</sup> De acuerdo con los informes de la Subdirección General de Crédito, es sólo a partir de 1984, en el que se reporta financiamiento al tiempo compartido. La convergencia de la problemática derivada de los factores económicos y de mercado agudizaron el proceso de reconversión y construcción de instalaciones para el tiempo compartido, que adicionalmente se vio reforzado por el abandono de las condiciones preferenciales de crédito, por la eliminación de las concesiones fiscales en hotelería e incluso por la incorporación de nuevos impuestos federales.

De esta manera, el crecimiento del mercado masivo, que no alcanza a cubrir las tarifas de los hoteles de categorías superiores que se incrementan por la elevación de los costos de construcción, conjuntamente con los problemas financieros derivados de los cambios mencionados, conducen de manera casi natural a que el negocio de alojamiento se oriente más hacia un negocio inmobiliario, algo que en realidad siempre ha sido.

El tiempo compartido significó, así, una nueva fórmula de financiamiento que permitió, al menos en teoría, una muy alta rentabilidad del capital, efectiva en la práctica sólo para los proyectos que fueron bien administrados y comercializados. De estos fenómenos se derivó una conversión casi masiva de instalaciones hoteleras al tiempo compartido, que frecuentemente se encontraban poco adecuadas para la operación del concepto.

Adicionalmente, la imagen del tiempo compartido fue mejorando entre el público en general. En el Plan Nacional de Desarrollo 1984 - 1988 el Secretario de Turismo declaraba que "el tiempo compartido se había convertido en una institución turística que reflejaba formas novedosas y diferentes del derecho a la recreación".<sup>20</sup> Por su parte, algunas personas que posteriormente integrarían la Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, trabajaban de manera informal

---

<sup>19</sup> Reporte de financiamiento a la hotelería en México, FONATUR, p. 3.

<sup>20</sup> Presentación al secretario de turismo, AMDETUR, p. 27.

para el mejoramiento de la actividad, contribuyendo a la ética, profesionalización y cambio de imagen del tiempo compartido. Finalmente, la incorporación de algunas cadenas hoteleras internacionales a la operación de estas instalaciones, reforzaría el mejoramiento de la percepción e imagen del concepto entre el usuario general.

En agosto de 1987 se realiza la Reunión Nacional de Tiempo Compartido, donde se analiza la promoción, la inversión, la comercialización y la operación de este tipo de establecimiento, así como su reglamentación. En 1988 se instrumenta el Reglamento de Presentación del Servicio Turístico del Sistema de Tiempo Compartido y en agosto de 1989 se publica en el diario Oficial el Reglamento para la Operación de este tipo de instalaciones; el 30 de octubre de ese mismo año se crea la Comisión Consultiva de Establecimientos de Tiempo Compartido, integrada por los representantes de los sectores público y privado, encargada de analizar todo lo relacionado a la operatividad de este concepto.

Cuatro estados de la república han legislado ya en relación a la operación del concepto en su respectivo territorio: Nayarit, Jalisco, Campeche y Quintana Roo, aunque al inicio existieron dudas y confusiones. SECTUR se ha declarado competente para regular el tiempo compartido, no sólo cuando los establecimientos operan rentando habitaciones; sino también, cuando operan en su función hotelera clásica.

*Actualmente, el impacto general del tiempo compartido en la recepción de los visitantes no se ha establecido de manera específica, aunque se puede suponer como importante por el número de instalaciones que laboran bajo este concepto en los diferentes centros turísticos del país y que, por la repercusión de la estadía, podría ser muy significativa al evaluarla en términos de turistas-noches.*

El impacto de la influencia de huéspedes a hoteles y condominios en tiempo compartido es diferente según se cuantifique el número de personas o el número de turista-noche en un determinado destino turístico. Los turistas-noche incorporan el factor de estadía en la apreciación del impacto, que al ser en general más largo en el alojamiento extrahotelero, podría ser muy importante en el impacto económico y de planeación de un centro. En el estudio realizado por WESTUR para FONATUR, "se establece que en Cancún, Ixtapa y Los Cabos, la proporción de huéspedes alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros es la siguiente":<sup>21</sup> (Cuadro 2-5)

---

<sup>21</sup> Evaluación Económica-Financiera, FONATUR WESTUR, 1989.

**CUADRO 2-5. NUMERO DE TURISTAS EN ALOJAMIENTO (%)**

	CANCÚN	IXTAPA	LOS CABOS
Hotelero	62.0	84.2	81.4
Extrahotelero	37.8	15.5	15.8
Yates y Cruceros	0.2	0.3	2.8

**CUADRO 2-6 NUMERO DE TURISTAS-NOCHE (%)**

	CANCÚN	IXTAPA	LOS CABOS
Hotelero	54.4	79.6	42.1
Extrahotelero	45.3	18.1	44.1
Yates y Cruceros	0.2	2.2	13.8

La industria de tiempo compartido en México ha crecido significativamente y en comparación con otras regiones del mundo. En 1980 con 62 desarrollos, esta proporción era del 12.3%. "Por lo que se refiere a los propietarios y dentro del total mundial, siempre de acuerdo a RCI, pasó de 1.7% a 7.6% de 1975 a 1990".<sup>22</sup> En 1990, los 252 desarrollos que operan en México bajo este concepto, representaron el 10.7% del total mundial cuyo número llegaba, según cifras de RCI, a 2,357 desarrollos.

Entre 1975 y 1990 entraron el mercado mexicano un promedio anual de 18 desarrollos de tiempo compartido que representó una incorporación de 923 habitaciones promedio al año, con un equivalente de 48 mil intervalos anuales en promedio, siendo los centros de playa los destinos turísticos donde se ubican el mayor número de ellos: un poco más de las cuatro quintas partes del total de proyectos.

Por su parte, el mercado nacional, que ha sido significativo, ha incrementado su participación en años recientes: de las semanas o intervalos vendidos en el país, representó para 1990 casi dos tercios del total (58.1%), mientras que para 1985 representaba casi la mitad (48.1%).

La mayoría de los intervalos son vendidos en los destinos de playa más importantes del país como Puerto Vallarta, Cancún, Mazatlán, Acapulco, Manzanillo, Ixtapa, Cozumel y Los Cabos. "De 1985 a 1990, las ventas en estos destinos representan, entre los compradores

<sup>22</sup> Turismo, Estructura y Desarrollo, Jimenez Alfonso, p. 260.

extranjeros, un rango ubicado entre 95% y el 99% del total de las ventas; para los nacionales ese rango se ubica entre el 78% y el 94%<sup>23</sup>.

El tiempo compartido se ha convertido en una alternativa para el mercado masivo e individual, al mejorar en sus instalaciones, en su operatividad y en sus tarifas, con lo que podría convertirse en la actividad de alojamiento más importante dentro de la industria turística del siglo XXI.

---

<sup>23</sup> Turismo, Estructura y Desarrollo, Jimenez Alfonso, p. 260

## CAPITULO 3

### CASO PRACTICO: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

#### 3.1 INTRODUCCIÓN.

El presente informe emana de una serie de estudios que demuestran la factibilidad de mercado, técnica y financiera, del proyecto PARAÍSO, por lo que el contenido de este documento, esta compuesto por una serie de descripciones y análisis que pretenden ofrecer al lector los elementos de juicio necesarios para conocer y evaluar este desarrollo.

*PARAÍSO es un desarrollo turístico que cuenta con un inmueble en proceso de construcción y equipamiento, el cual ha sido diseñado esencialmente para proveer servicios de hospedaje, entretenimiento, alimentos y bebidas en sus modalidades de hotelería tradicional y tiempo compartido indistintamente, esto último bajo un sistema de puntos altamente flexible y atractivo.*

El Desarrollo de PARAÍSO, ha sido concebido a realizarse en una etapa, la cual contempla desde la estructuración del negocio y adquisición del terreno, hasta la construcción y puesta en operación de un complejo turístico de 367 unidades hoteleras, que ocupan el 79% del predio.

PARAISO está legalmente organizado como un fideicomiso de actividades empresariales, cuyo fin principal es el de construir, comercializar y operar un desarrollo turístico. La Cooperativa Agua Marina es propietaria del 100% de los derechos fiduciarios.

#### 3.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

A fin de que se facilite la lectura del presente capítulo, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

**PUNTO:** Es un crédito civil a favor del Titular y a cargo de Paraiso que otorga la facultad de utilizar los módulos que en el se encuentran y recibir los servicios complementarios.

**TITULAR O TITULARES:** Es la persona o personas que han celebrado un contrato con Paraiso mediante el cual han los puntos.

**CHEQUE MULTIVACACIONES:** Es el documento elaborado por Paraiso, mediante el cual, el Titular acredita los puntos de los cuales es titular, para la utilización de módulos y servicios

complementarios. Se le ha denominado de esta manera para dar una imagen comercial propia al sistema Multivacaciones”.

**SISTEMA MULTIVACACIONES:** Es un sistema creado y desarrollado para la comercialización de Paraiso, a través de la venta de puntos que otorgan al titular la facultad de utilizar para fines turísticos los módulos de Paraiso y recibir los servicios complementarios.

**CONTRATO:** Es el contrato celebrado entre Paraiso y cada titular para la adquisición de los puntos.

**MÓDULO:** Es una o varias habitaciones definidas de Ixtapa Paraiso destinadas a su utilización por titulares para fines turísticos, mediante el acreditamiento de puntos.

**MÓDULO SEMANA:** Es el período de utilización de un módulo.

**ACREDITAR O ACREDITAMIENTO:** Es el medio por el cual el titular ejerce los puntos para la utilización de uno o varios módulos semana.

**OPERADOR:** Es la empresa o persona que lleva a cabo la administración de Ixtapa Paraiso.

**USUARIO:** Es la persona que utiliza un módulo semana con el consentimiento de un titular, en calidad de invitado para la utilización de un módulo semana.

**LEY:** “Es la Ley de Regulación y Fomento del sistema de tiempo compartido del Estado de Guerrero publicada en el periódico oficial del Estado de Guerrero con fecha 3 de noviembre de 1989”.

### 3.1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.

El desarrollo de PARAÍSO se ubica en Ixtapa-Zihuatanejo, dentro de la denominada zona del Dorado Pacífico, formada por importantes destinos turísticos receptores de visitantes nacionales e internacionales, en la que se localizan tradicionales centros vacacionales de renombre dentro y fuera de nuestras fronteras.

Ixtapa-Zihuatanejo se está consolidando como un centro turístico de alto nivel debido al perfil de sus visitantes, el cual corresponde a un segmento de mercado de alto nivel económico, cultural y social.

PARAISO se ha planeado como un concepto vacacional y de entretenimiento; integrado a un desarrollo turístico-inmobiliario de alto nivel, el cual está constituido por tres elementos fundamentales que a continuación se resumen:

⇒ Desarrollo PARAISO: Es un sofisticado complejo arquitectónico, ubicado en la zona norte del centro turístico de Ixtapa Zihuatanejo, diseñado para cumplir con los más estrictos estándares de calidad y seguridad, y satisfacer a los huéspedes en lo que se refiere a confort, entretenimiento y belleza, permitiendo ofrecer en forma eficiente los servicios hoteleros y de tiempo compartido requeridos por el mercado demandante.

⇒ Servicios Hoteleros: Gran parte de las instalaciones del Desarrollo PARAISO se destinarán a la presentación de servicios hoteleros a nivel de gran turismo y a precios altamente competitivos. La calidad con la que se pretende presentar estos servicios integrados al complejo arquitectónico convertirán a PARAISO en el hotel más completo y con las mejores instalaciones de la zona.

⇒ Multivacaciones: Es un sistema vacacional, concebido dentro de la industria del tiempo compartido el cual ha sido diseñado para permitir la utilización de las instalaciones y servicios del desarrollo PARAISO, así como las de otros desarrollos, por medio del pago de puntos que se calculan correlacionando dos variables básicas que son:

⇔ Número de Personas

⇔ Temporadas vacacionales

### 3.1.3 DESARROLLO PARAISO.

El espectacular terreno en el que se está desarrollando PARAISO se localiza en las faldas de la Sierra Madre Occidental; su característica principal es la topografía irregular. Se tienen desniveles hasta de 30 metros sobre el nivel del mar, con un suelo eminentemente rocoso.

El cuidadoso diseño arquitectónico de la planta del desarrollo Paraiso está planeado para realizarse armónicamente en una extensión de aproximadamente 32,000 m<sup>2</sup>, permitiendo que todas las unidades de PARAISO disfruten de una espléndida vista al mar; asimismo, se ha propiciado que se logren diversos ambientes en las zonas comunes. Un claro ejemplo de esto es

la espectacular alberca que forma parte integral de un parque acuático con atractivos juegos para distintas edades y gustos, que van desde toboganes hasta calmadas zonas de reposo; todo esto a unos cuantos metros de la zona de playa.

La capacidad de habitaciones instalada varía de acuerdo con sus diferentes fases:

	Módulos Por fase	Hoteleros Total
Primera etapa, fase uno	227	227
Primera etapa, fase dos	140	367

El diseño de las unidades han sido realizadas considerando la vocación o tipo de uso que se pretende dar; es decir, se tienen unas unidades para proporcionar un servicio hotelero de alto nivel, y otras modulares destinadas a atender a los clientes de *Multivacaciones*.

Las unidades de tipo hotelero, son habitaciones que por sus dimensiones, decoración, mobiliario y equipamiento permitirán hospedar cómodamente a dos personas, con las características y requerimientos de un desarrollo de gran turismo.

El segundo tipo de unidades han sido diseñadas para la atención del mercado de *Multivacaciones* y están realizadas en forma modular, lo que facilita la variabilidad en el número de personas que deseen usar cada módulo.

Dentro de las unidades de tiempo compartido o *multivacaciones*, el módulo 1, equivalente a un cuarto hotelero, tanto por sus dimensiones como por su mobiliario y equipamiento, está diseñado para recibir confortablemente a dos huéspedes.

El módulo número 2 y 3, está constituido por una estancia que comprende: *cocineta, comedor, sala, terraza con vista al mar, y confortables camas para dos personas*. Complementa a esta unidad una recámara también para dos personas, con absoluta privacidad del resto, por lo que este módulo (2-3) está diseñado para cuatro personas.

En caso de que se abra la puerta de comunicación entre ambos módulos, la unidad completa puede albergar confortablemente a seis personas. Con este tipo de unidades se puede satisfacer integralmente a un alto porcentaje de familias que acostumbran viajar a lugares de playa. Para aquellos casos en que el cliente desee viajar con un mayor número de personas se podrán asignar cuartos adjuntos, permitiendo de esta manera extender el número de miembros de un mismo grupo en forma prácticamente ilimitada.



#### 3.1.4 SERVICIOS HOTELEROS.

Una parte fundamental de la estrategia de PARAISO, es que el hotel desde sus inicios, sea operado por una de las cadenas hoteleras internacionales de mayor prestigio en el ramo. En la actualidad se está realizando un proceso de selección, teniendo ya negociaciones con varias de ellas. Con esto se pretende asegurar la calidad en el manejo y administración del Desarrollo, al igual que tener una eficiente promoción en los mercados nacionales y extranjeros que permita allegarse de una importante porción de su cartera de clientes.

La construcción del desarrollo inmobiliario de PARAISO, tendrá un total de 367 unidades hoteleras y está planeada para realizarse en dos fases, la primera con 227 unidades a construirse durante 1998 y la segunda, con 140 unidades a desarrollarse para el año 2002.

Otra parte fundamental de la estrategia de la operación hotelera, es canalizar los esfuerzos a contar con una genuina orientación hacia el entretenimiento, para las diversas edades y gustos que tengan nuestros mercados. De ahí el énfasis en las instalaciones y servicios destinados a cumplir con tal propósito y que caracterizarán y harán distintivo el Desarrollo de PARAISO del resto de los de la plaza.

#### 3.1.5 MULTIVACACIONES.

Tal y como se mencionó anteriormente, Multivacaciones se basa en un manejo simple de puntos que correlacionan el número de personas que se hospedan y la temporada vacacional en la cual lo hacen.

En el siguiente cuadro, se puede observar el número de puntos que el usuario debe utilizar para hacer uso de una semana en el desarrollo o a través de intercambios.

Para hacer uso del Desarrollo es necesario que el propietario de Multivacaciones solicite en PARAISO cada vez que pretenda vacacionar, la semana que desea (utilizando los puntos necesarios según el número de personas y la temporada que corresponda) y pague la cuota de mantenimiento, a la que formalmente se le denomina cuota adicional de ocupación. Es conveniente hacer la reservación con anticipación pues está sujeta a disponibilidad de espacio.

## NÚMERO DE PUNTOS A UTILIZAR POR CADA SEMANA DE OCUPACIÓN

### PRECIO EN PUNTOS

TEMPORADA	BRONCE	PLATA	ORO
Módulo 1 Máximo 2 personas	1 punto	2 puntos	3 puntos
Módulo 2 y 3 Máximo 4 personas	2 puntos	4 puntos	6 puntos
Módulo 1, 2 y 3 Máximo 4 personas	3 puntos	6 puntos	9 puntos

Multivacaciones divide el año natural en tres temporadas: oro, plata y bronce.

La temporada oro: está constituida por las semanas consideradas turísticamente *super altas* (Semana Santa, Semana de Pascua, Navidad y Año Nuevo).

La temporada plata: es aquella que abarca el invierno (enero, febrero y marzo), las vacaciones de verano (julio y agosto) y todos los "puentes".

La temporada bronce: está constituida por el resto de las semanas del año.

Basado en el esquema anterior, el usuario puede gastar sus puntos en la temporada que desee, el número de veces que quiera al año y con la cantidad de personas que elija. Esto hace que durante los 25 años dentro de los cuales el usuario puede acreditar sus puntos, lo realice acorde a sus necesidades vacacionales.

Se tiene un acuerdo con la empresa Resort Condominiums International (RCI) para que los propietarios de Multivacaciones PARAÍSO realicen intercambios con los desarrollos afiliados a dicha empresa, aun mientras el Desarrollo esté en preventa; también se tienen acuerdos con otros desarrollos para recibir preferencialmente a los clientes de PARAÍSO en diferentes destinos de México.

### 3.2 ESTUDIO DE MERCADO.

El estudio de mercado que se muestra a continuación pretende ofrecer los elementos de análisis fundamentales para comprobar la viabilidad tanto de la industria turística en general como de PARAÍSO en particular.

### 3.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO.

El presente análisis se realizó con base en investigaciones documentadas y directas, obteniendo las cifras más actualizadas disponibles al momento de realizarlo.

#### 3.2.1.1 TURISMO MUNDIAL.

Según las expectativas de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.), el futuro de esta industria es realmente halagüeño, ya que su tendencia es positiva desde hace varios períodos, alcanzando en 1996 del orden de 575 millones de llegadas turísticas internacionales, generando un ingreso de 423,000 millones de dólares anuales. Para períodos futuros se estima un crecimiento del orden del 4% anual, de acuerdo con pronósticos de la propia O.M.T. en las llegadas turísticas y del 12% anual en los ingresos que se generen.

Los ingresos por turismo crecieron más que el comercio mundial en el sector de servicios: *en años recientes han representado más del 8% del total mundial de exportaciones, y más del 30% del total de exportaciones de servicios.*

Del total de turistas y gastos que éstos realizan a nivel mundial, el continente americano ocupa el segundo lugar en captación de recursos monetarios y pasajeros, *seguido por Asia Oriental y muy superado por Europa que atrae a más del 50% del turismo mundial.*

#### 3.2.1.2 TURISMO NACIONAL.

Como lo muestra el cuadro 3-1, México atrae al 23.54% del total de pasajeros internacionales en el continente americano y el 3.61% del total mundial, con lo que se coloca en *segundo lugar del continente americano.* En 1996, tres países absorbieron el 91.78% del turismo del continente:

**CUADRO 3-1. PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS EN AMÉRICA**

RANGO 1985	PAÍS	% DEL TOTAL AMÉRICA
1	EE.UU.	49.19
3	México	23.54
2	Canadá	19.05
	Otros	8.22
	Total América	100.00

Fuente Organización Mundial de Turismo

México ocupa el tercer lugar en captación de moneda extranjera por pago de servicios turísticos en América; en 1996 creció un 11.84% (cuadro 3-2).

**CUADRO 3-2 PRINCIPALES PAÍSES EN FUNCIÓN DE SUS INGRESOS  
POR TURISMO**

RANGO 1985	PAÍS	INGRESOS (MN \$ E.U.A)	% DEL TOTAL AMÉRICA
1	EE.UU.	64,373	74.07
2	México	6,894	7.94
3	Canadá	8,727	10.04
	Otros	6,913	7.95
	Total América	95,497	100.00

Fuente: Indicadores de la actividad Turísticas a diciembre de 1996, proporcionados por la Secretaría de Turismo y la OMT.

De acuerdo con cifras oficiales de la Secretaría de Turismo, como puede verse en el cuadro 3-3, en el periodo de 1996, México incrementó en 5.80% los visitantes internacionales al pasar de 85.4 a 90.4 millones de turistas, con respecto a los ingresos se registró un incremento del 12.21% en el mismo periodo.

**CUADRO 3-3**

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	1995	1996	% DE VARIACIÓN
Visitantes internacionales a México				
Visitantes	miles de personas	85,446	90,403	5.80
Ingresos	millones de dólares	6,179.5	6,934	12.21
Visitantes de México al Exterior				
Visitantes	miles de personas	103,160	103,442	0.27
Egresos	millones de dólares	3,171	3,387	6.81

Fuente: Instituto Nacional de Migración, SEGOB. Encuestas de Banco de México.

El número de turistas mexicanos de exportación aumentó durante el 1996 en 6.52% en relación al mismo periodo del año anterior. El número de mexicanos que viajó al exterior fue de 9 millones de personas. En lo que se refiere al egreso de recursos, salieron del país 1,536 millones de dólares, el 23.87% más que en 1995.

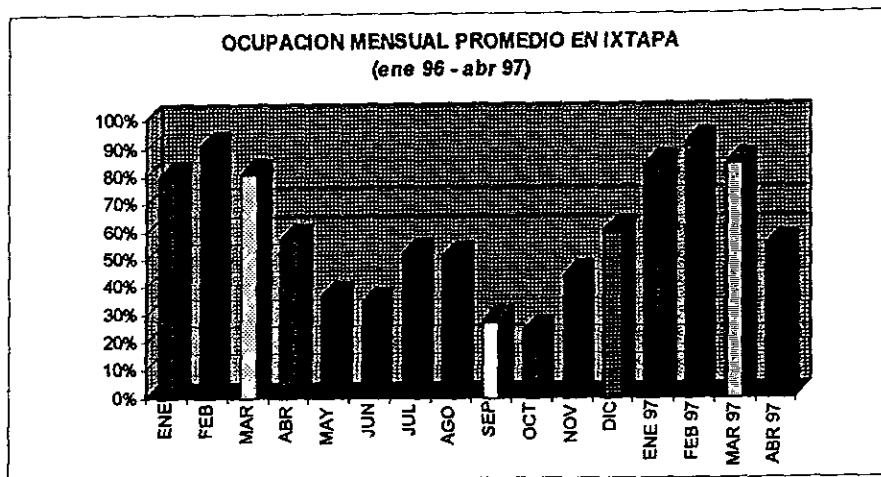
### 3.2.1.3 IXTAPA ZIHUATANEJO.

El turismo en Ixtapa Zihuatanejo ha ido creciendo aceleradamente, debido tanto a la relativa cercanía con la ciudad de México como a la calidad de sus hoteles y la gran armonía que

se tiene en este lugar, lo cual permite suponer, que continuará dicho incremento o inclusive se aumentará en próximas fechas.

En el cuadro 3-4, se muestra la actividad turística de este destino en 1996 y lo que va del año 1997, donde podemos ver claramente que de manera especial su auge se presenta durante la temporada de invierno.

CUADRO 3-4



Fuente: Flash Hotelero, Información Básica Mensual del mes de Abril de 1997  
Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos Miembro de Horwath International.

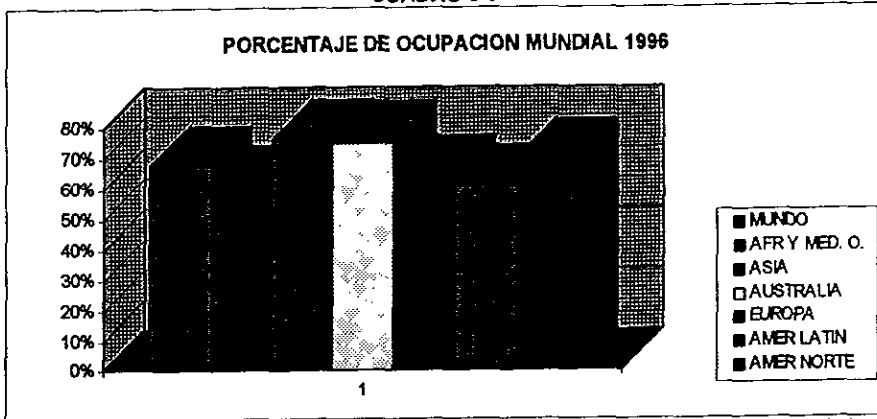
### 3.2.2 SITUACIÓN DEL MERCADO HOTELERO.

#### 3.2.2.1 MUNDIAL.

En 1996 el porcentaje de ocupación hotelera a nivel mundial llegó a un 87.2%, lo cual significó una mejoría del 1% con respecto al año anterior. Los hoteles asiáticos son los que reportaron las ocupaciones más altas con un 75.6% en promedio, mientras que las más bajas se dieron en América Latina con 61.0%.

Los hoteles de lujo y aquellos que tienen más de 300 cuartos no solo reportaron las mayores ocupaciones sino también las tarifas promedio más altas. En el cuadro 3-5, podemos ver los diferentes porcentajes de ocupación que se tuvieron a nivel mundial.

CUADRO 3-5



Fuente: Horwath International, "Worldwide Hotel Industry" Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos resumen del año 1996.

A nivel mundial el 75% de los huéspedes siguen utilizando el método de pago con tarjeta de crédito para liquidar sus cuentas, esta tendencia continua creciendo en comparación con los años anteriores.

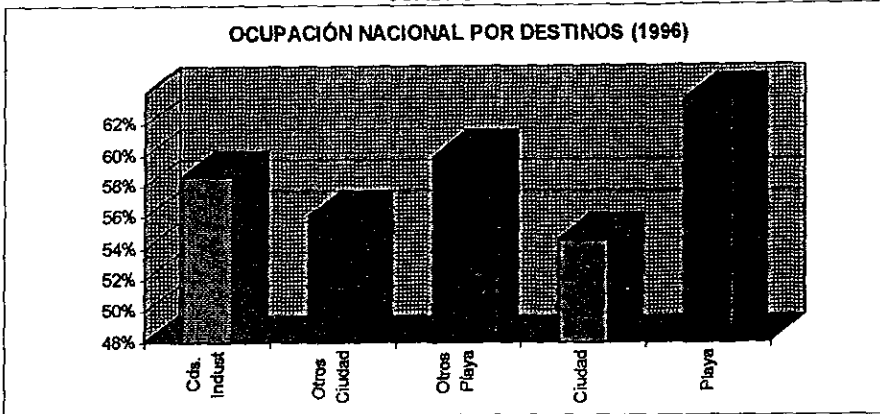
En 1996, alrededor del 50% de los cuartos disponibles a nivel mundial fueron vendidos con un considerable descuento, siendo este tipo de estrategia impulsada por los mayoristas, la mas común hoy en día en la industria hotelera. En los hoteles a nivel mundial, el día de la semana con menor ocupación promedio fue el domingo, siendo el miércoles el de mayor porcentaje de ocupación, lo anterior debido al gran peso que tienen los hoteles de ciudad en el total.

### 3.2.2.2 NACIONAL.

El mercado hotelero nacional, ha ido incrementando su porcentaje de ocupación, alcanzando en 1996 el 59.26%, en buena parte por el aumento del turismo extranjero, el cual encuentra opciones mas económicas por efectos de la devaluación. También el turismo nacional tuvo cierto repunte debido a que la gente ahora sale más a destinos nacionales que internacionales.

En la república mexicana existe un alto porcentaje (72.44%) de hoteles con más de 150 cuartos y un menor (27.56%) de hoteles con límite de hasta 150 habitaciones. Como se puede ver en el cuadro 3-6, la ocupación nacional promedio fue de 59.26% durante 1996, siendo los destinos de playa (Acapulco, Cancún, Ixtapa, Los Cabos y Puerto Vallarta) los de mayor porcentaje de ocupación en el territorio nacional y los de ciudad (D.F., Guadalajara y Monterrey) los de menor.

CUADRO 3-6



Fuente: Horwath International. "Worldwide Hotel Industry" Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos resumen del año 1996.

Durante 1996 los ingresos totales por habitación diaria disponible fueron por \$426.09, con una utilidad de operación por habitación disponible de \$154.07, lo cual representa el 36.16 % de utilidad.

3.2.2.3 IXTAPA ZIHUATANEJO.

Según cifras oficiales, durante 1996 Ixtapa registró un inventario de hospedaje de 4,446 habitaciones, 8.51% más que en 1995, es decir, se abrieron 349 nuevos cuartos hoteleros. En el cuadro 3-7, se observa el comportamiento del mercado hotelero de Ixtapa Zihuatanejo durante el mes de abril de 1997.

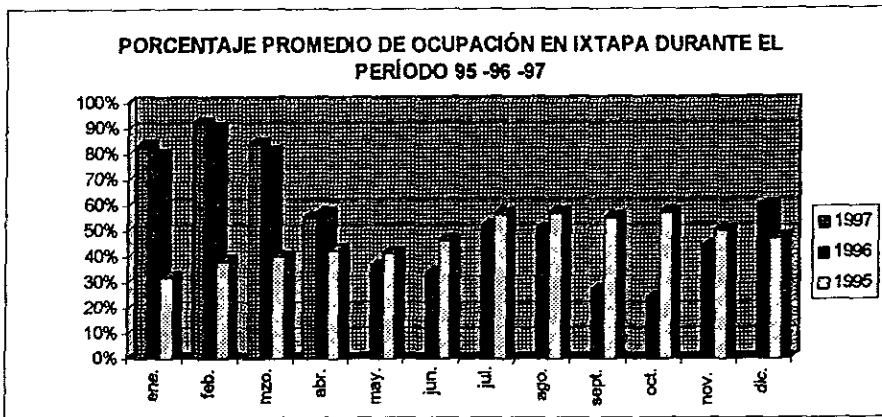
CUADRO 3-7

	1997				1996				1995			
	% de ocup.		Tarifa diaria		% de ocup.		Tarifa diaria		% de ocup.		Tarifa diaria	
	prom. (MN)		prom. (MN)		prom. (MN)		prom. (MN)		prom. (MN)		prom. (MN)	
	Abril	Acum.	Abril	Acum.	Abril	Acum.	Abril	Acum.	Marzo	Acum.	Marzo	Acum.
Total hoteles	54.9	78.4	549	611	56.1	76.4	483	502	64.7	69.3	365	329
Zona geográfica												
Ixtapa	54.1	78.2	520	587	56.2	76.9	454	480	65.4	69.9	369	329
Zihuatanejo	66.0	80.6	885	946	54.0	68.4	926	897	55.4	61.0	303	336
No. cuartos												
0 a 150	65.7	83.0	661	727	56.0	73.3	660	664	58.4	62.4	268	281
151 a 300	55.0	80.5	432	513	60.2	79.8	379	409	70.0	75.1	322	301
301 a 450	51.6	75.4	603	653	53.0	74.8	520	531	61.8	65.8	428	369
Tipo servicio												
All inclusive	50.0	81.0	553	605	53.9	80.0	545	561	78.5	85.6	416	327
Generales	56.3	77.6	548	613	56.7	75.4	466	485	61.4	65.5	349	330

Marzo 1997 Tipo de cambio al 31 de marzo \$ 7.91/Usd (Fuente: Diario Oficial) Fuente: Flash Hotelero, Información Básica Mensual del mes de Abril de 1997 Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos

En la siguiente tabla se muestran los porcentajes de ocupación hotelera en Ixtapa (cuadro 3-8):

CUADRO 3-8



Fuente: Flash Hotelero, Información Básica Mensual del mes de Abril de 1997 Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos Miembro de Horwath International.

a) OFERTA HOTELERA.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA HOTELERA.

La participación de mercado en Ixtapa en cuanto a oferta de cuartos hoteleros está integrada en su gran mayoría por 9 hoteles. La ocupación promedio en estos hoteles durante el periodo enero - diciembre de 1996 fue de 57.83%

CUADRO 3-9  
ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Hoteles	No. de cuartos	% ocupación 1995	% ocupación 1996	Tarifa Prom. Diaria (1996)
Westin Brisas	428	48.88	52.85	650.15
Presidente	400	52.88	52.69	759.87
Sheraton	331	57.79	59.68	507.27
Fontan	315	32.06	48.51	290.13
D. Pacífico	285	53.92	61.79	409.83
Double Tree	275	50.67	60.54	388.29
Krystal	254	73.08	70.24	486.84
Aristos	225	39.68	41.20	167.96
Holiday Inn	128	61.75	73.03	336.07
<b>Promedio</b>	<b>293</b>	<b>52.30</b>	<b>57.83</b>	<b>441.82</b>

Fuente: Información proporcionada por los hoteles de Ixtapa al día 20 de mayo de 1997.

El nivel de la hotelería existente en Ixtapa podría calificarse de bueno a muy bueno, ya que el nivel de las instalaciones turísticas es fundamentalmente de gran turismo o de 5 estrellas.



De acuerdo con los porcentajes de ocupación que presentaron los hoteles, se puede observar que los desarrollos clasificados como cinco estrellas y gran turismo presentan mejores porcentajes de ocupación que aquellos de categoría inferior.

Respecto a la ocupación presentada durante el periodo 1996, cabe destacar el hecho de que ésta se ha ido incrementando en forma muy sensible, básicamente por el turismo extranjero durante el periodo de enero - marzo de 1997, como puede observarse en la siguiente tabla en el mes de marzo, este tuvo un incremento del 4.21% en relación a 1996 (cuadro 3-10).

**CUADRO 3-10  
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN**

	1997				1996			
	Abril	Marzo	Feb.	Enero	Abril	Marzo	Feb.	Enero
Total Hoteles	54.9	84.0	91.6	83.4	56.1	80.6	90.2	79.5
Zona Geográfica:								
Zona Ixtapa	54.1	84.2	91.4	83.5	56.2	81.4	90.5	80.1
Zona Zihuatanejo	66.0	81.3	93.9	82.5	54.0	69.2	83.5	71.5
Tipo de Servicio:								
All Inclusive	50.0	87.0	92.9	94.4	53.9	84.0	94.2	90.4
Generales	56.3	83.2	91.2	80.0	56.7	79.7	89.1	76.6

Fuente: Flash Hotelero, Información Básica Mensual del mes de Abril de 1997. Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos Miembro de Horwath International.

En investigaciones directas en los hoteles de gran turismo y cinco estrellas, se detectó que la tasa de ocupación promedio durante la temporada de invierno, que incluye los meses de diciembre de 1996, enero, febrero y marzo de 1997, se incrementó a tasas cercanas al 90%.

Las opiniones de los hoteleros coinciden en que el atractivo de las tarifas hoteleras así como de los precios en los restaurantes, diversiones y amenidades, han hecho que el turismo extranjero prefiera destinos de playa en México, y dentro de éstos se ha despertado el interés en aquellos lugares que como Ixtapa no han tenido un incremento de precios de tal magnitud que se pierdan los efectos positivos de la devaluación del peso.

Para 1998 se espera un incremento entre el 15 y el 20% en promedio anual en los porcentajes de ocupación; esto con base en el comportamiento que el turismo extranjero ha presentado en los primeros meses del año, fundamentado en buena medida en el sensible incremento del interés de los mayoristas en un destino como Ixtapa, que ha propiciado no tan solo el aumento en el número de vuelos charters si no el establecimiento de nuevos vuelos comerciales regulares directamente del extranjero como lo son los vuelos directos desde Houston y Los Angeles, combinado todo ello, además, con que al turismo mexicano le son más atractivos los viajes dentro del país, en especial a aquellos lugares que son accesibles por vía terrestre.

Respecto a la tarifa hotelera, tenemos que en el año pasado estuvo en los siguientes niveles (cuadro 3-11):

**CUADRO 3-11**

	1996 promedio	Precio promedio a Mayo de 1997	% de incremento
Westin Brisas	650.15	855.44	31.57 %
Presidente	759.87	767.21	0.96 %
Sheraton	507.27	639.15	25.99 %
Fontan	290.13	385.12	32.74 %
D. Pacífico	409.83	558.75	36.33 %
Double Tree	388.29	604.81	55.76 %
Krystal	466.84	637.99	36.66 %
Holiday Inn	336.07	456.16	35.73 %
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 476.05</b>	<b>\$ 613.07</b>	<b>28.78 %</b>

Fuente: Información proporcionada por los hoteles de Ixtapa al día 20 de mayo de 1997.

b) **DEMANDA HOTELERA.**

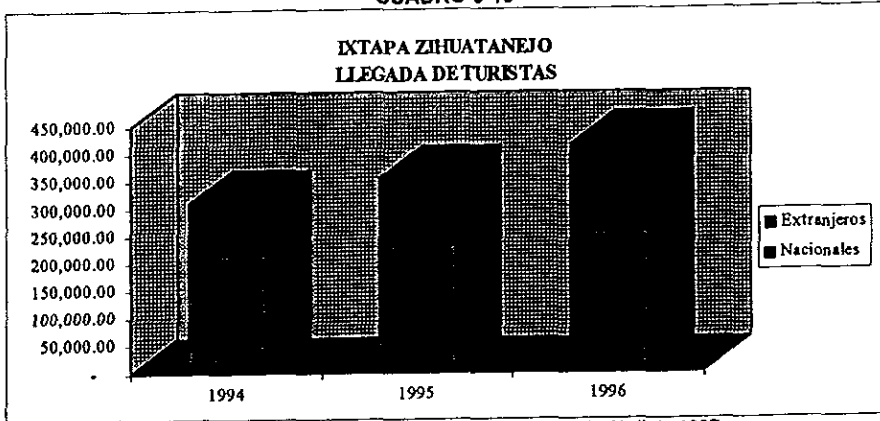
Durante 1996 el porcentaje de ocupación de los centros de playa integralmente planeados, entre los que se encuentra Ixtapa, fue de 71.67% en promedio.

En Ixtapa, en 1996, el porcentaje de ocupación hotelera fue de 50.19% en promedio, con 414,655 visitantes, de los cuales el 62.00% fueron nacionales y el 38.00% extranjeros. El número de visitantes del exterior se incrementó en 29.54% con respecto a 1995, lo que nos indica que, aunada a la crisis que afectó el turismo nacional, Ixtapa es cada vez un destino más atractivo para el mercado extranjero (cuadro 3-12 y 3-13).

**CUADRO 3-12**  
**ACTIVIDAD HOTELERA EN CENTROS TURÍSTICOS SELECCIONADOS**

	Centros de playa integralmente planeados			Ixtapa Zihuatanejo		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Porcentaje de ocupación	62.77%	67.93%	70.99%	45.40%	47.64%	50.19%
Llegada de turistas	2,831,494	3,144,973	3,426,061	307,861	352,116	414,655
Nacionales	915,856	905,887	922,721	215,653	230,408	257,087
Extranjeros	1,915,638	2,239,086	2,503,340	92,208	121,708	157,568

CUADRO 3-13



Fuente: Flash Hotelero, Información Básica Mensual del mes de Abril de 1997  
Despacho Castillo Miranda, Contadores Públicos Miembro de Horwath International.

El 61.44% de los cuartos hoteleros existentes en Ixtapa en diciembre de 1995 estaban en la categoría de 5 estrellas, estos hoteles tuvieron una ocupación de 54.64% en este periodo y el 39.65% de los turistas fueron extranjeros con una estadía promedio de 5.48 días.

#### 3.2.2.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR HOTELERO.

Tradicionalmente, el turismo que viaja a Ixtapa y se hospeda en los hoteles de la zona, puede describirse como familias de clase media y media alta procedentes de la zona metropolitana de la ciudad de México, así como de ciudades del centro de la república, que aprovechan sus periodos vacacionales en estancias promedio de 5 días.

Ixtapa se ha distinguido también por ser un lugar preferido por la juventud, la cual disfruta en un ambiente de seguridad tanto de los atractivos naturales como de su vida nocturna.

El turismo extranjero puede definirse como familias o parejas que gustan de lugares tranquilos y de buen clima, en donde puedan disfrutar de las comodidades de un destino integralmente planeado, provenientes principalmente de la costa oeste, y del centro y norte de los Estados Unidos y parte de Canadá.

### 3.2.3 SITUACIÓN DEL MERCADO DE TIEMPO COMPARTIDO.

#### 3.2.3.1 MUNDIAL.

La industria del tiempo compartido ha atraído inversionistas de gran potencial, ya que en 1995 se habían desarrollado 4,550 proyectos a nivel mundial; ésta industria sigue su crecimiento firme y saludable desde su nacimiento, hace aproximadamente 18 años (cuadro 3-14).

**CUADRO 3-13**  
**EVOLUCION DE LA INDUSTRIA**

AÑO	DESARROLLOS	PROPIETARIOS	VENTA DE INTERVALOS	VOLUMEN DE VENTAS (MILL.US)
1980	506	155,000	100,000	490
1981	631	220,000	175,000	995
1982	950	335,000	205,000	1,165
1983	1200	470,000	225,000	1,340
1984	1,550	620,000	275,000	1,735
1985	1,774	805,000	245,000	1,580
1986	1,779	970,000	240,000	1,610
1987	1,822	1,125,000	280,000	1,940
1988	1,899	1,310,000	330,000	2,390
1989	2,132	1,530,000	395,000	2,970
1990	2,357	1,800,000	405,000	3,240
1991	2,687	2,070,000	440,000	3,740
1992	3,050	2,363,000	515,000	4,500
1993	3,250	2,833,000	625,000	5,625
1994	4,145	3,144,000	560,000	4,760
1995	4,550	3,500,000	616,279	5,300

Fuente: Ragatz Associates. "The 1995 World-wide Resort Timeshare Industry"  
Libro informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996  
R.C.I., Abril de 1997

La tasa media anual de incremento en el número de desarrollos es de 16%, con esto se puede afirmar que sigue siendo una industria en crecimiento acelerado; lo anterior se ha sustentado en los grandes avances en materia de comercialización y mejoramiento de los productos vendidos.

Con un precio promedio de venta de \$8,500 dólares americanos por semana vendida, la industria del tiempo compartido mantiene sus ventajas económicas sobre el tradicional sistema de hospedaje en hotel. El uso que se le da a las membresías de tiempo compartido se muestra en el cuadro 3-15, donde se ve claramente que el 15% de los dueños se mantiene inactivo (no usa los servicios), el 34% utiliza la unidad propia de su contrato, y el restante 51% realiza operaciones de intercambio a otros destinos ya sean nacionales o del extranjero.

CUADRO 3-15

VOLUMEN ESTIMADO DE TURISMO DE TIEMPO COMPARTIDO MUNDIAL

Año	Total Propietarios (1)	Inactivo durante el año (2)	Usó su propia unidad (3)	Hizo Intercambio (4)	Turistas en T. Compar. (5)
1991	2,070,000	310,500	802,200	957,300	6,559,350
1992	2,422,000	363,300	958,700	1,100,000	7,684,800
1993	2,833,000	424,950	915,569	1,492,481	8,885,960
1994	3,144,000	471,600	990,773	1,681,627	9,848,787
1995	3,500,000	525,000	1,092,406	1,882,594	10,958,703

Fuente y metodología:

Ragatz Associates "An Overview of the Resort Timeshare Industry".

Se asume que 15% al año de los propietarios no usa su unidad.

Total de propietarios, menos propietarios inactivos, menos intercambios.

Aproximaciones basadas en datos estadísticos de RCI e I.I.

Asumiendo 4 personas en cada grupo que visitan sus propias unidades (presumiblemente más cercanas a su domicilio) y 3.5 por grupo en los intercambios (posiblemente se trata de distancias más largas). Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996.R.C.I., Abril de 1997.

Como se observa en la tabla anterior, los turistas que viajan en tiempo compartido se incrementaron a razón del 11.26 % durante el periodo 1994 - 1995.

3.2.3.2 NACIONAL.

La industria del tiempo compartido en México ha presentado un crecimiento realmente explosivo, RCI estima que actualmente hay 357 programas de tiempo compartido en México, como puede verse en el cuadro 3-16; cabe aclarar que los datos que aparecen en dicha tabla representan el interés mostrado por el inversionista y no un inventario de establecimientos o programas de tiempo compartido que han sobrevivido.

CUADRO 3-16

PROGRAMAS DE VENTA DE TIEMPO COMPARTIDO INICIADOS EN MÉXICO

1980-1996

Año	Programas Acumulados	Programas Nuevos
1987	167	23
1988	185	18
1989	213	28
1990	243	29
1991	275	33
1992	306	31
1993	328	22
1994	349	21
1995	362	13
1996	347	-15

Fuente: Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996 R.C.I., Abril de 1997.

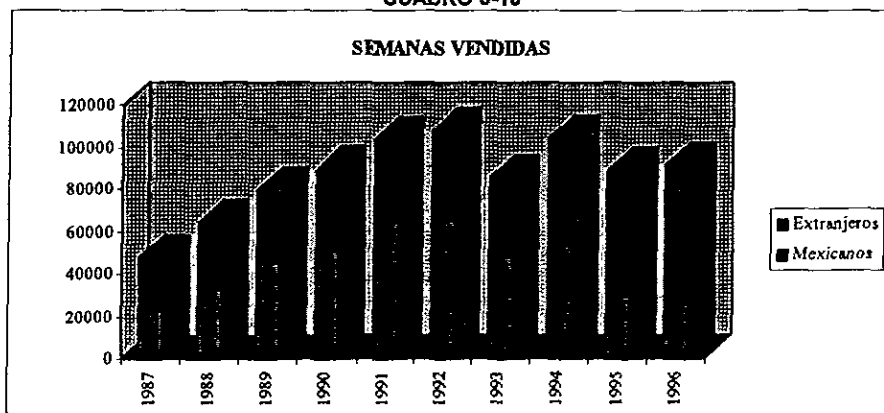
La industria del tiempo compartido en México en 1995 estaba valuada en más de 16,500 millones de pesos (2,200 millones de dólares americanos), inversión realizada en desarrollos ubicados en su mayoría, en los principales destinos costeros de México.

Como puede verse en el cuadro 3-17, durante 1996 se vendieron 91,000 semanas, lo que significó un incremento del 3% respecto al año anterior. Adicionalmente la composición porcentual entre mexicanos y extranjeros varió sensiblemente, ya que el mercado formado por la demanda nacional se mantuvo en un 33% en 1995 y 1996, representando el mercado extranjero la mayor participación.

**CUADRO 3-17**  
**VENTAS ESTIMADAS DE INTERVALOS EN DESARROLLOS MEXICANOS**  
**(SEMANAS VENDIDAS)**

Año	Nacionales	%	Extranjeros	%	Total	Cambio
1985	14,100	48	15,200	52	29,300	
1986	16,400	52	15,100	48	31,500	8%
1987	22,800	48	24,700	52	47,500	51%
1988	32,700	51	31,300	49	64,000	35%
1989	45,389	57	33,611	43	79,000	23%
1990	51,866	58	37,334	42	89,200	13%
1991	64,987	63	38,413	37	103,400	16%
1992	65,877	61	41,486	39	107,363	4%
1993	53,624	58	38,209	42	91,833	-14%
1994	53,737	52	50,400	48	104,137	13%
1995	29,500	33	59,000	67	88,500	-15%
1996	30,001	33	60,999	67	91,000	3%

**CUADRO 3-18**



Fuente: Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996 R.C.I., Abril de 1997.

Más del 85% de las ventas se generaron en siete destinos de playa, realizando el mayor número de ventas al mercado extranjero.

Con base en una muestra de 214 programas de tiempo compartido con 16,511 unidades, la unidad de una recámara sigue siendo el tipo de producto predominante, pero la importancia de unidades de dos recámaras y estudio ha aumentado desde 1993. Unidades del tipo hotel/estudio representan un alto porcentaje de todas las unidades disponibles (37%), pero esto se debe principalmente al número de dichas unidades en Cancún y Puerto Vallarta. En el cuadro 3-19 se muestra la forma en que se combinan las unidades de una muestra de 214 programas.

**CUADRO 3-19  
MEZCLA DE UNIDADES DE 214 PROGRAMAS**

	Programas	Unidad hotelera	Unidad estudio	1 recámara	2 recámaras	3 ecámaras	Total	%
Acapulco	16	213	154	933	114	1	1,415	8.6
Baja	3	4	28	40	7	-	79	0.5
Cabos	27	180	578	822	268	27	1,875	11.4
Cancún	37	796	1,016	1,211	583	5	3,611	21.9
Cozumel	18	284	19	233	75	-	611	3.7
Huatulco	5	53	81	104	34	2	274	1.7
Interior	15	245	158	418	103	24	948	5.7
Ixtapa	10	82	25	237	217	28	589	3.6
Manzanillo	20	182	462	911	535	50	2,140	13.0
Mazatlán	30	698	368	1,647	641	140	3,494	21.2
Pto. Vallarta	25	120	172	175	303	25	795	4.8
Otros	8	37	208	201	214	20	680	4.1
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>2,984</b>	<b>3,269</b>	<b>6,932</b>	<b>3,094</b>	<b>322</b>	<b>16,511</b>	<b>100.0</b>
<b>%</b>		<b>17.5%</b>	<b>19.8%</b>	<b>42.0%</b>	<b>18.7%</b>	<b>2.0%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Estadísticas de la propiedad vacacional en el mercado de América Latina  
Diciembre 1996.

Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996 R.C.I., Abril de 1997.

Las unidades de tiempo compartido juegan un papel importante dentro del inventario de alojamiento turístico.

El cuadro 3-20 muestra el porcentaje de unidades de tiempo compartido, equivalentes a unidades hoteleras dentro de la oferta de alojamiento, en nueve destinos costeros con base en la muestra realizada en 186 desarrollos de tiempo compartido que representan el 50% del total estimado de la oferta de alojamiento en este sistema.

Si se contarán todas las unidades de tiempo compartido y se calculara su capacidad de ocupación, se estima que representarían más de la tercera parte de la capacidad de alojamiento total en los destinos más importantes.

**CUADRO 3-20**  
**IMPORTANCIA EQUIVALENTE DE 186 DESARROLLOS DE TIEMPO**  
**COMPARTIDO (EN OFERTA DE ALOJAMIENTO)**

	Unidades hoteleras	Muestra de 186 desarrollos	Equivalencia %
Acapulco	15,714	1,415	9.00
Cancún	19,214	3,611	18.79
Cozumel	2,997	274	9.14
Huatulco	1,820	79	4.34
Ixtapa	3,897	948	24.33
Los Cabos *	4,072	1,875	46.05
Manzanillo	2,869	589	20.53
Mazatlán	6,585	2,140	32.50
Pto. Vallarta	8,168	3,494	42.78
Interior	13,536	795	5.87
<b>Total</b>	<b>78,872</b>	<b>15,220</b>	<b>19.30</b>

Fuente: Estadísticas de la propiedad vacacional en el mercado de América Latina Dic. 1996.

Unidades hoteleras según SECTUR, Dirección de Política Turística.

Unidades de tiempo compartido según muestra realizada por RCI en 17 desarrollos.

\* Incluye Baja California e Interior.

Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996.

R.C.I., Abril de 1997.

Los precios en la venta de tiempo compartido fluctúan dependiendo de varios factores: la ubicación (destino turístico), programa de ventas (puntos, unidad fija, temporada fija, etc.), el tipo de unidad y la temporada de ocupación.

El cuadro 3-21 muestra un comparativo, a nivel nacional, de precios promedio ofrecidos al público de semanas en tiempo compartido, con base en el tamaño de unidad y temporada; es importante mencionar que el promedio de precios a nivel nacional es totalmente diferente a lo ofertado por cada destino turístico, considerando que los centros turísticos como Cancún-Cozumel y Los Cabos mantienen los precios más altos de la oferta.



**CUADRO 3-21**  
**PRECIOS DE LISTA PROMEDIO A NIVEL NACIONAL POR SEMANA,**  
**TIPO DE UNIDAD Y TEMPORADA U.S.D. PERIODO 1996**

Temporada	Hotelera	Estudio	Una Recamara	Dos Recamaras	Tres Recamaras	Promedio Ponderado
SUPER ALTA	5,795	7,446	11,013	16,709	17,329	10,198
ALTA	5,553	6,814	10,292	16,524	17,376	9,747
MEDIA	4,518	5,377	7,893	14,030	15,249	7,776
BAJA	2,709	4,056	6,029	11,205	12,895	5,957
PROMEDIO	4,750	5,889	8,752	14,784	16,001	8,454

Fuente: R.C.I., Abril de 1997, basado en encuesta a una muestra de desarrollos afiliados.  
 Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996

### 3.2.3.3 IXTAPA ZIHUATANEJO.

En el cuadro 3-22 se muestra la distribución geográfica de la oferta nacional de tiempo compartido en 1996, donde podemos observar que el porcentaje de participación de Ixtapa es del 8%.

**CUADRO 3-22**  
**OFERTA NACIONAL DE TIEMPO COMPARTIDO**

Destino	Total de Desarrollos	%	Nuevos en 1996	%
Cancún	50	19	4	33
Puerto Vallarta	46	18	2	17
Baja California	38	15	1	8
Mazatlán	29	11	0	0
Acapulco	28	11	1	8
Interior	26	10	2	17
Ixtapa	19	7	1	8
Manzanillo	14	5	0	0
Cozumel	6	2	0	0
Huatulco	4	2	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996  
 R.C.I., Abril de 1997.

Como se puede observar en el cuadro 3-23, del total de unidades en tiempos compartidos a nivel nacional, que se encuentran afiliados a R.C.I. el 4.28 % se encuentran en Ixtapa.

**CUADRO 3-23**  
**OFERTA DE TIEMPOS COMPARTIDOS AFILIADOS A R.C.I.**  
**OCTUBRE 1996**

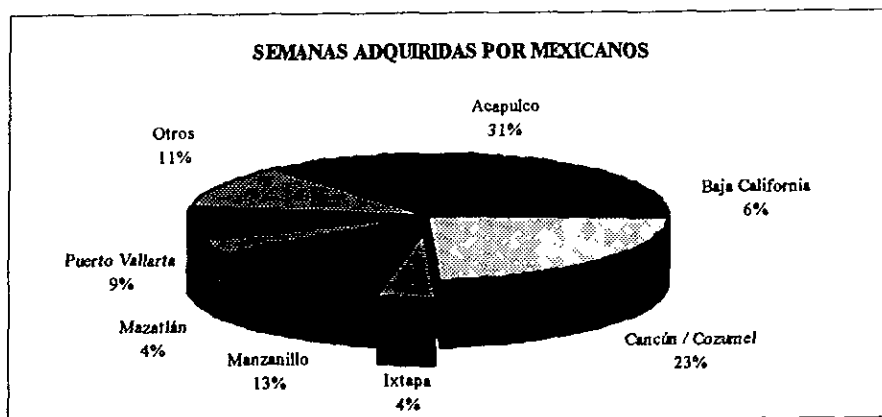
	Número de unidades	Inventario total de semanas	Porcentaje del total %
<b>Ixtapa</b>	855	43,605	4.28
<b>Total México</b>	20,000	1,020,000	100

Fuente: Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996 R.C.I., Abril de 1997.

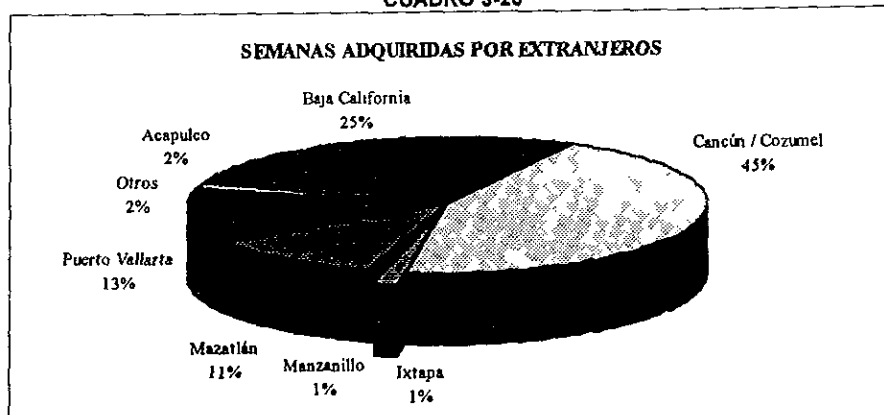
El mercado de Ixtapa ha estado tradicionalmente orientado al turismo nacional, tendencia que en los últimos años se ha orientado al mercado extranjero, en especial durante 1996, año en el cual aumentó significativamente su participación en este destino.

A continuación se muestra una distribución aproximada de las ventas de tiempo compartido por destino. (cuadro 3-24).

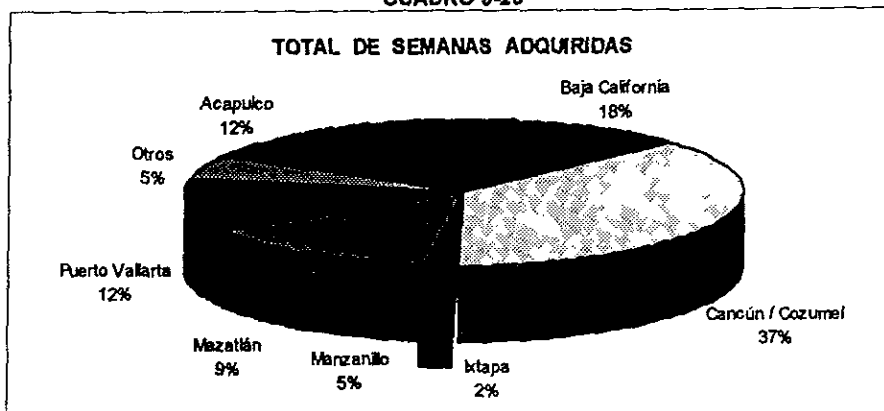
**CUADRO 3-24**  
**DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DE TIEMPO COMPARTIDO EN 1996**



CUADRO 3-25



CUADRO 3-26



Fuente: Libro Informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996 R.C.I., Abril de 1997.

Como puede verse en el cuadro 3-24, de todos los mexicanos que adquirieron tiempo compartido en el país en 1996, el 3.9% lo hizo en desarrollos ubicados en Ixtapa, colocando a este destino turístico en el sexto lugar entre los centros turísticos del país con mayor venta en este tipo de mercado.

Sin embargo, la venta de tiempos compartidos en Ixtapa a extranjeros es proporcionalmente menor, ya que tan sólo representa el 1% del total del mercado extranjero.

La mayoría de los compradores de semanas de tiempo compartido adquiridas en México, proceden de la ciudad de México y su área metropolitana, con una participación del 12.4% del

total general; en segundo lugar está California con 11.8%, correspondiéndole a Estados Unidos un 46.4%.

En el cuadro 3-27 se muestran los lugares de procedencia de las personas afiliadas a RCI que han viajado a México.

**CUADRO 3-27**  
**LUGAR DE PROCEDENCIA DE LOS SOCIOS DE RCI QUE HAN VIAJADO A IXTAPA**  
**DURANTE 1996**

PROCEDENCIA	%
D.F.	12.4
Edo. de México	5.8
Jalisco	4.6
Guanajuato	2.2
<b>Total México</b>	<b>41.8</b>
California	11.8
Illinois	2.1
<b>Total Estados Unidos</b>	<b>46.4</b>
<b>Total Canadá</b>	<b>5</b>
<b>Otros países</b>	<b>6.8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Libro informativo sobre el tiempo compartido en América Latina: 1996. R.C.I. Abril de 1997.

En el cuadro 3-28 podemos observar el comportamiento de Ixtapa en las ventas de tiempo compartido durante 1994, 1995 y 1996.

**CUADRO 3-28**

	1994	1995	1996
Proyectos	10	8	10
Unidades (1)	184	95	95
Inventario semanal	8,262	9,384	4,845
Ventas	3,762	2,493	1,461
Ventas vs. inventario	45.5 %	26.6 %	30 %
Ventas totales	104,138	88,500	91,000
Vtas. Ixtapa vs. vtas totales	4.1 %	3.00 %	1.80%

(1) Mezcla de unidades disponibles para venta sin PARAISO

Fuente: RCI CNET

Como podemos observar , la tendencia de las ventas de tiempo compartido en Ixtapa es hacia la baja, ya que del 4.1% de las ventas en 1994, disminuyó a 3.0% en 1995 y a 1.8% en 1996; lo anterior puede explicarse al ver que la oferta de unidades de tiempo compartido ha sufrido un sensible decremento.

a) OFERTA DE TIEMPO COMPARTIDO.

La competencia directa de PARAISO, se compone por dos grupos: el primero, denominado competencia directa primaria, está formado por los desarrollos de tiempo compartido ubicados en Ixtapa, que compiten entre sí para lograr la mayor captación de ventas, directamente de los visitantes al destino turístico de Ixtapa.

Este grupo se integra por desarrollos que comercializan actualmente productos en el destino donde se ubica PARAISO, y que se encuentran registrados ante la Comisión Técnica de Vigilancia del Sistema de Tiempo Compartido del gobierno del estado de Guerrero, entre otros:

Fontan Ixtapa	Ixtapa Palace Resort
Pacífica Ixtapa	Plaza Ixtapa Hideaway
Puerta del Mar	Villas Paraíso
Royal Holiday	Double Tree (antes Omni)
Coral Ixtapa	Continental Plaza (Sun Club)
Quinta Ixtapa	Paraíso Ixtapa

De estos desarrollos solamente hay cinco activos en ventas, uno de ellos es PARAISO, que presenta a la fecha el mayor número de unidades disponibles en venta; los otros programas son los siguientes:

Pacífica Ixtapa	Sun Club
Ixtapa Palace Resort	Fontan Ixtapa

El segundo gran grupo que forma la competencia para PARAISO, denominado competencia secundaria, está formado por cinco grandes empresas que comercializan sus productos a nivel nacional, principalmente en las grandes ciudades y en los principales destinos turísticos del país, y que presentan eficaces programas y sistemas de comercialización; la oferta de este grupo representa más del 63% del total de las unidades de alta calidad que se ofrecen al mercado en el país.

Bajo estos preceptos, la competencia directa secundaria de PARAISO, por sus programas y sistemas de comercialización, está formada por las siguientes empresas promotoras, desarrolladoras y comercializadoras del concepto de tiempo compartido en México:

Grupo Situr	Grupo Costamex
Grupo Regina	Grupo Krystal
Grupo Vidafel	

b) DEMANDA DE TIEMPO COMPARTIDO EN IXTAPA.

Durante 1996 aumentó en Ixtapa el número de proyectos activos en venta y en consecuencia la demanda de semanas, aunque hubo un ligero decremento en el número de ventas con respecto al año anterior, ubicándose en 1,638 semanas.

La disminución en la compra de semanas en 1995-1996 por parte de nacionales se debió en gran medida a la crisis económica por la que atravesó el país desde finales de 1994, sin embargo el número de semanas compradas por extranjeros aumentó con respecto a los años anteriores por lo que el porcentaje de participación en compras realizadas por extranjeros se incrementó sustancialmente, un 54.35% más que en 1995 quedando en 37.20%.

3.2.3.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MULTIVACACIONES.

Podemos clasificar al consumidor de Multivacaciones en tres tipos: individual, corporativo y de incentivos; a continuación se explican las características de cada uno de éstos.

1) INDIVIDUAL

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por la firma Ragatz Associates, el perfil de consumidor de tiempo compartido que posee Ixtapa tiene las siguientes características :

	Ixtapa %	Total Guerrero %
<b>Edad</b>		
Menos de 30 años	2.1	2.4
30 a 39 años	23.2	27.0
40 a 49 años	38.3	35.0
50 a 59 años	24.7	23.4
59 o más	11.7	12.1
	<hr/> 100%	<hr/> 100%

<b>Estado civil</b>		
Hombres solteros	3.5	3.7
Mujeres solteras	7.8	7.8
Parejas	88.7	88.5
	<hr/>	<hr/>
	100%	100%
<b>Educación</b>		
Sin preparatoria	3.4	4.2
Con preparatoria	3.4	4.8
Nivel técnico	11.5	11.1
Trunco/Universitario	14.2	13.8
Título Universitario	67.6	66.1
	<hr/>	<hr/>
	100%	100%
<b>Ingresos</b>		
Menor de \$ 10,499	32.9	41.6
de \$ 10,500 a \$ 20,499	37.1	33.7
de \$ 20,500 a \$ 51,499	20.3	14.5
de \$ 51,500 o más	9.8	10.2
(promedio \$ 10,900)	<hr/>	<hr/>
	100 %	100 %

Fuente: Ragatz Associates, 1995

En función de las anteriores estadísticas, que abarcan el total de compradores en Ixtapa, podemos determinar que el perfil básico de nuestro consumidor objetivo ideal sería:

- ⇔ Matrimonios de preferencia con hijos
- ⇔ Mayores de 30 años
- ⇔ Con educación superior (licenciatura)
- ⇔ Con ingresos superiores a los \$11,000.00 pesos mensuales.

## 2) CORPORATIVO.

Aunque no existen estadísticas o estudios relacionados al segmento corporativo en el tiempo compartido, hemos determinado el perfil de las empresas potenciales como sigue:

- ⇔ Empresas mexicanas o extranjeras (básicamente de Estados Unidos)
- ⇔ Medianas o grandes (más de 50 empleados).
- ⇔ Con antigüedad mayor a los 5 años de operaciones.

Que realicen convenciones, eventos especiales, lanzamientos de productos, etc. por lo menos una vez al año.

### 3) INCENTIVOS.

Cada vez más un número mayor de empresas manejan sistemas de incentivos a sus ejecutivos mediante viajes de placer, por tal motivo debemos considerar esta *porción del mercado* como un segmento, diferenciándolo del corporativo debido a su importancia potencial. Cabe hacer notar que dentro de este segmento está contenida la actividad de capacitación en las empresas, ya que se considera como un motivador más en el desarrollo de los empleados.

*Dentro de este importante segmento del mercado existen dos tipos de cliente, uno que es mayorista y se dedica a la venta y organización de viajes de incentivo que comercializa con empresas; el otro es el consumidor directo, que generalmente está formado por grandes corporaciones que cuentan con estructura especializada en la organización de este tipo de viajes. Hay muchos ejemplos en las diferentes ramas productivas del país: aseguradoras, multinivel, cosméticos, artículos para el hogar, etc.*

*El perfil del consumidor de este segmento puede ser definido como:*

- ⇔ Empresas, asociaciones o mayoristas registrados.
- ⇔ Con antigüedad de 3 años o más en operaciones.
- ⇔ Que tengan en sus políticas realizar viajes de incentivo o capacitación.
- ⇔ *Frecuencia mínima anual.*

#### 3.2.4 HOTEL VS. TIEMPO COMPARTIDO.

Una de las características más importantes del tiempo compartido, y quizás el argumento más importante en la comercialización, es que siempre ha sido y será más económico adquirir una membresía de un desarrollo que afrontar los precios de los servicios hoteleros, los cuales se *incrementan sensiblemente año con año.*

Comparando los precios de Multivacaciones PARAISO con los precios promedio por noche de los hoteles de la misma categoría (cuadro 3-29), veremos claramente que las ventajas en lo que se refiere a precio del tiempo compartido siguen siendo de gran peso y una gran proporción.



**CUADRO 3-29**  
**COMPARACIÓN DE COSTOS POR NOCHE EN CUARTO DOBLE**  
**(en dólares americanos)**

	BAJA	ALTA	SUPERALTA
Costo Multivacaciones (actual) (1)	30	44	59
Costo Multivacaciones en operación (2)	42	64	85
Tarifa hotelera diaria (Westin) *	70	125	160
Tarifa hotelera diaria (Sheraton) *	62	100	130
Tarifa hotelera promedio *	66	112	145
Variación contra costo			
-Actual	45%	39%	41%
-En operación	64%	57%	58%

\* Tarifas estimadas

**(1) CALCULO DEL COSTO ACTUAL DE MULTIVACACIONES**

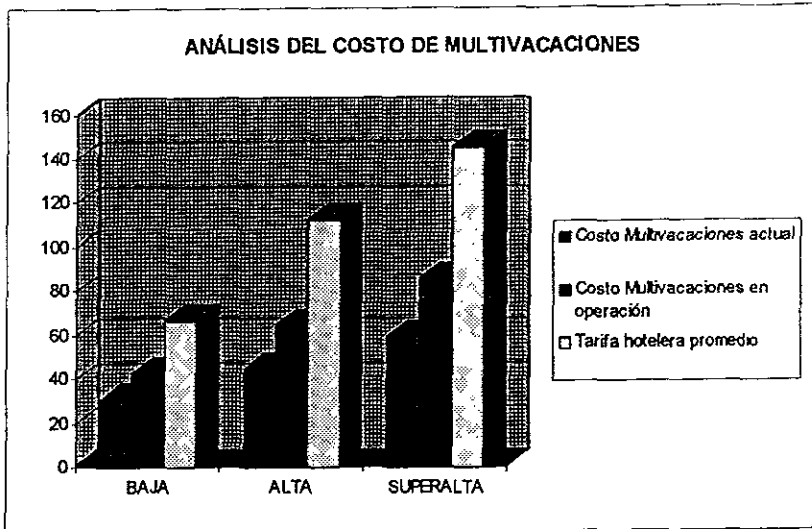
	BAJA	ALTA	SUPERALTA
Precio por punto \$ 100	100	200	300
Cuota adicional de ocupación	110	110	110
Total por semana	210	310	410
Costo diario	30	44	59

**(2) CALCULO DEL COSTO MÁXIMO PROYECTADO DE MULTIVACACIONES**

	BAJA	ALTA	SUPERALTA
Precio por punto \$150	150	300	450
Cuota adicional de ocupación	145	145	145
Total por semana	295	445	595
Costo diario	42	64	85

Como puede observarse en el cuadro comparativo presentado, el costo de Multivacaciones representa desde un 39% del costo promedio actual de las tarifas hoteleras vigentes, hasta un máximo del 64% cuando PARAÍSO se encuentre en operación.

CUADRO 3-30



Es importante también considerar que la inflación tiene una incidencia completa en la tarifa hotelera, no así en el costo de Multivacaciones, en el cual la parte que se refiere a los puntos no eleva su costo sino que solamente se afecta en la cuota adicional de ocupación, por lo que se estima que en el futuro pueda ser aún mayor tal diferencia.

#### 3.2.4.1 PARAISO EN EL TIEMPO COMPARTIDO.

La participación de PARAISO durante 1994, 1995 y 1996 puede analizarse en el cuadro 3-31, considerando que los esfuerzos de comercialización han sido en la etapa de preventa, con la limitación de no contar con el desarrollo en operación.

**CUADRO 3-31  
PARTICIPACIÓN DE PARAISO**

	1994	1995	1996
Ventas nacionales *	104,136	88,500	91,000
Ventas Ixtapa *	2,493	1,461	658
Ventas PARAISO	437	217	18
Participación de PARAISO a nivel nacional	0.42%	0.24%	0.04%
Participación de PARAISO en Ixtapa	17.45%	14.85%	2.74%

\* Datos R C I.

Las ventas en Ixtapa de desarrollos afiliados a RCI durante 1996 fueron 1,183 intervalos vendidos a compradores nacionales y 455 vendidos a compradores extranjeros, para un total de 1,638 semanas vendidas en el mercado de tiempo compartido en Ixtapa. En el periodo enero a octubre de 1996 se vendieron 413 intervalos a compradores nacionales y 245 a extranjeros, para un total de 658 semanas vendidas de desarrollos afiliados a RCI.

### 3.2.4.2 SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR DE TIEMPO COMPARTIDO.

A continuación se presenta el cuadro 3-32 que muestra los principales niveles de satisfacción entre los propietarios de tiempo compartido en Ixtapa.

**CUADRO 3-32  
INDICADOR DE SATISFACCIÓN**

<u>Satisfacción general</u>	
Muy satisfecho	25.2 %
Satisfecho	45.5 %
Medio satisfecho	18.4 %
Insatisfecho	7.5 %
Muy insatisfecho	3.4 %
Total	100 %
<u>Comprarían otra vez T.C.</u>	
Sí	62.3 %
No	21.2 %
No saben	16.5 %
Total	100 %
<u>Satisfacción con características específicas</u>	
Hospitalidad	95.8 %
Calidad en construcción	93.8 %
Limpieza de la unidad al llegar	92.3 %
Respuesta de la Gerencia a necesidades específicas	84.6 %
Cuota de mantenimiento anual	67.3 %
<u>La compra de T.C. ha llenado sus expectativas</u>	
Sí	82.4 %
No	17.6 %
Total	100 %
<u>La compra del T.C. ha impactado positivamente en sus vidas</u>	
Impacto positivo	65.9 %
Ningún impacto	25.3 %
Impacto negativo	8.8 %
Total	100 %

La compra del T.C. le ha ahorrado dinero en sus vacaciones

Sí	77.0 %
Cuesta más	7.4 %
Sin efecto	15.6 %
Total	100 %

Fuente. Ragatz Associates.

**3.2.4.3 MOTIVOS DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE TIEMPO COMPARTIDO.**

En el cuadro 3-33 veremos los motivos que los propietarios entrevistados por Ragatz Associates, han remarcado como razones importantes cuando adquirieron sus membresías de tiempo compartido.

Los porcentajes que aquí se presentan son respuesta de preguntas específicas en relación a si es muy importante o no el contenido de cada pregunta.

**CUADRO 3-33**

Razón de compra (1)	
Oportunidad de intercambio con otros Resort	74.5 %
Calidad en instalaciones	63.0 %
Ahorro en futuras vacaciones	56.8 %
Gusto por el desarrollo, unidad y amenidades	51.7 %
Localización del desarrollo	51.4 %
Credibilidad de la industria del T.C.	50.7 %
Accesibilidad económica	47.9 %
Buen trato en la presentación de ventas	44.5 %
Precio justo	42.1 %
Simplyente le gusta Ixtapa	39.0 %
Oportunidad de poseer una propiedad a precio accesible	38.1 %
Oportunidad de inversión o reventa	17.9 %

(1) Porcentaje de propietarios mexicanos en Ixtapa afirmando "muy importante".

**3.2.4.4 CONCLUSIONES DE MERCADO.**

En base al análisis anterior, podemos observar que Ixtapa se consolida cada vez más como un destino turístico muy atractivo tanto para nacionales como extranjeros y que aumenta su importancia dentro del grupo de centros de playa integralmente planeados.

La composición de los visitantes a este destino turístico ha variado con respecto a años anteriores, cediendo el mercado nacional parte de su participación debido a la crisis económica, lo que ha dado lugar a que Ixtapa se afiance en el extranjero, principalmente en Estados Unidos, sin

embargo se espera que el mercado nacional se recupere a medida que la situación económica del país se regularice.

Se cuenta con un mercado potencial muy grande tanto a nivel nacional como internacional, que representa una enorme oportunidad para PARAÍSO, tanto en su parte hotelera como en Multivacaciones, ya que las personas que han adquirido con anterioridad el producto o algún tiempo compartido suelen estar tan satisfechas con la propiedad que adquieren otra por ello son los mejores promotores del sistema.

Es importante considerar que PARAÍSO se encuentra en un mercado que a nivel mundial está en constante crecimiento y cuya importancia relativa es cada vez mayor dentro de la economía total.

En nuestro país la industria turística tiene también cada vez mayor importancia, sobre todo en el aspecto del turismo receptivo, el cual se incrementa en forma sostenida, en especial en los años como 1995 en que la economía sufre ajustes de consideración.

La actividad que presenta el tiempo compartido es altamente dinámica, en casi cualquier zona geográfica, ya que los esquemas de comercialización y operación satisfacen cada día en forma más eficiente al adquirente, el cual también confía más en dichos sistemas.

Considerando las tendencias tanto mundiales como nacionales, podemos concluir que la vocación de PARAÍSO como un producto mixto, diseñado para satisfacer las necesidades de los mercados de tiempo compartido y de hotelería tradicional, es muy congruente con las expectativas que se pueden prever en el entorno socioeconómico a nivel mundial y nacional.

A las variables generales señaladas, se circunscribe el análisis de elementos tales como las altas posibilidades de Ixtapa como destino turístico para nacionales y extranjeros, prueba de ello es el éxito que ha tenido el mercado residencial / condominial, en donde Multivacaciones PARAÍSO vendría a reforzar la capacidad turística del destino, ofreciendo ventajas competitivas de mucha consideración.

Entre las ventajas competitivas que destacan se enumeran las siguientes:

- 1) Se cuenta con un producto de alto nivel cuyas características, tanto de las instalaciones como de los servicios, permite afirmar que mantiene una ventaja considerable ante cualquiera de la competencia, especialmente en Ixtapa.

2) *Multivacaciones*, como sistema de manejo de puntos, ofrece más flexibilidad en su uso y mayor sencillez en su manejo que los sistemas que ofrece la competencia.

3) La competencia directa en la plaza tiene un alto agotamiento de su inventario, lo cual ofrece grandes oportunidades en materia de comercialización.

4) La magnitud del desarrollo permite realizar esfuerzos de promoción y publicidad que pueden generar *mayor motivación en la clientela* potencial tanto del hotel como de *Multivacaciones*.

5) El crecimiento que ha tenido Ixtapa como un destino vacacional, en especial el de propiedades de tiempo completo en los últimos años, permitirá un crecimiento de la demanda más *acelerado* que en otros destinos del país, lo cual puede ser aprovechado por PARAÍSO.

6) Se ha generado un *importante crecimiento* en el número y proporción de turistas extranjeros hacia Ixtapa, lo cual hace que el desarrollo pueda ser potencialmente más atractivo al mercado internacional y comercialmente menos riesgoso al depender de *mercados diversificados*.

7) La afiliación con una operadora internacional proporciona prestigio y reconocimiento a *nivel mundial*, y *permite el acceso a los clientes potenciales* de la cadena.

### 3.2.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES DE PARAISO.

A continuación se mencionan las estrategias de mercado que se tienen diseñadas e implementadas en la actualidad, las cuales corresponden a la etapa de *preventa conscientes* de que dichas estrategias deben adaptarse a las características del entorno socioeconómico, así como a las *acciones que emprenda la industria* en general y en especial nuestra competencia directa. Las estrategias que se mencionan a continuación son aplicables más directamente a la comercialización de *Multivacaciones*, ya que en el aspecto *hotelero Paraiso* se integrará a la estrategia de mercado que la cadena operadora diseñe para este desarrollo.

#### 3.2.5.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.

Derivado del estudio *presentado*, se puede observar que el producto PARAISO ofrecerá al cliente los mejores beneficios del mercado, ya que:

- ⇒ El desarrollo Paraiso contará con los servicios, instalaciones y atractivos de mayor nivel, difícilmente superables en el mercado a nivel mundial tanto en el sistema *hotelero como de Multivacaciones*.
- ⇒ El sistema *Multivacaciones*, permite un eficiente y flexible uso tanto del desarrollo Paraiso como de *las opciones de intercambio*.
- ⇒ Con base en lo anterior, la estrategia en cuanto a producto será el mantener a PARAISO siempre a la vanguardia, incorporando modalidades en su forma de uso, nuevas opciones para tener mejores posibilidades de intercambio y un estricto control de calidad y de satisfacción del cliente para asegurar la excelencia en la prestación del servicio desde el proceso de promoción y venta hasta la utilización misma de los puntos.

### 3.2.5.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO.

La estrategia de precio y condiciones será que en la etapa de preventa y mientras el desarrollo alcance un reconocimiento en el mercado, se tendrá un precio inferior al de desarrollos de categoría Gran Turismo a nivel tanto nacional como internacional; sin embargo, al momento en que se consiga dicho reconocimiento, ubicarse al mismo nivel que dichos desarrollos.

Lo anterior implica que las técnicas de venta y las campañas promocionales deberán, en cuanto al precio, ofrecer lo siguiente:

- ⇒ En etapa de preventa e introducción al mercado, el concepto de oportunidad y ahorro de acuerdo al alto nivel de calidad.
- ⇒ En la etapa de madurez, de que aún cuando su precio se encuentra al mismo nivel que otros desarrollos de Gran Turismo, los beneficios que reciben son mayores debido *principalmente a la alta calidad de las instalaciones y servicios que se ofrecen tanto a los clientes hoteleros como a los de Multivacaciones*.
- ⇒ En cuanto al precio de *Multivacaciones*, en el tema específico de las condiciones de enganche, plazo e interés, se tendría que ser flexible para adaptarse a las condiciones financieras del mercado y del país, considerando que un elevado porcentaje de compradores potenciales es extranjero.

### 3.2.5.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

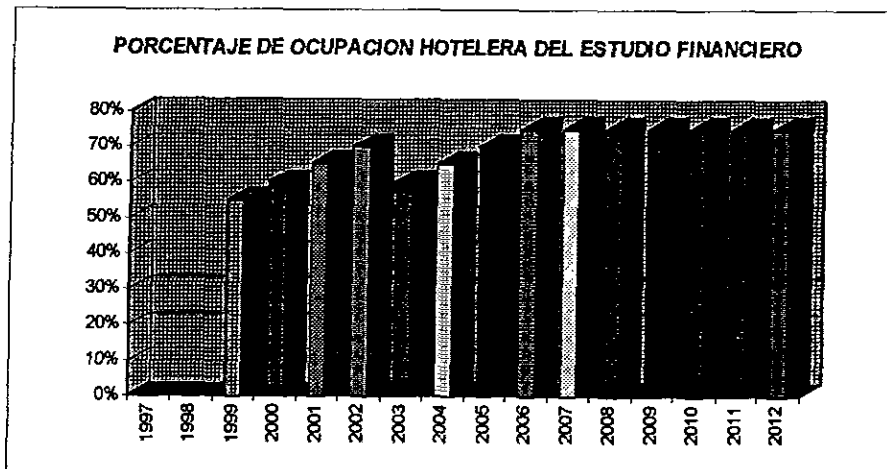
Las estrategias de promoción y publicidad tendrán como objetivo dar a conocer al desarrollo Paraiso y Multivacaciones como una opción vacacional de excelencia, debiendo estar todos los esfuerzos orientados a generar prospectos reales.

Las formas y medios deberán propiciar más el contacto personal que la difusión masiva. Se dará especial interés a los sistemas de prospectación vía referidos. Los clientes hoteleros serán considerados como una de las principales opciones de venta, por lo que habrá incentivos para aquellos huéspedes que adquieran Multivacaciones. Se propiciarán actividades y eventos de relaciones públicas que, adicionalmente la generación de prospectos, proyecten en otros mercados la imagen deseada, tales como eventos deportivos y culturales.

### 3.2.5.4 PRONÓSTICO DE OCUPACIÓN DEL HOTEL.

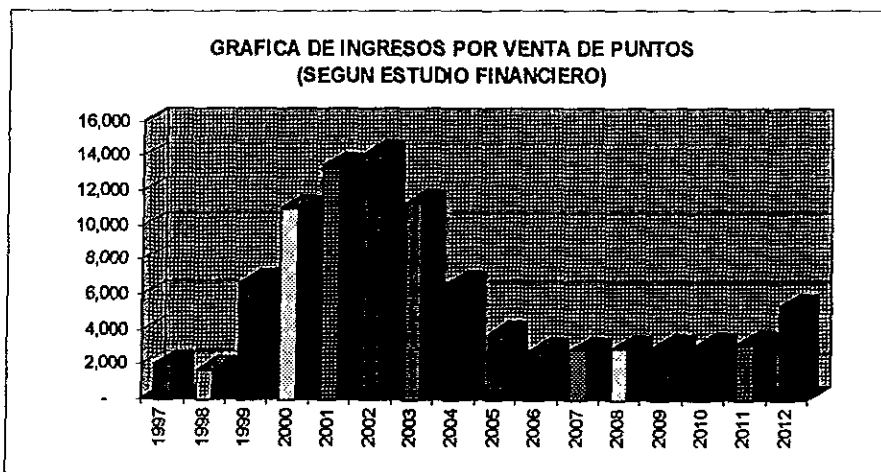
A continuación (cuadro 3-34, 3-35) se muestran los pronósticos de ocupación hotelera considerando que se destinarán para uso exclusivo del hotel 184 módulos en la primera fase y 324 en la segunda, así mismo se tendrá la opción de utilizar aquellos módulos hoteleros del edificio B que no sean utilizados por los clientes de Multivacaciones. Cabe la aclaración de que los porcentajes de ocupación anuales consideran la ciclicidad mensual de ocupación.

CUADRO 3-34





CUADRO 3-35



### 3.3 ASPECTO TÉCNICO.

#### 3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Esta etapa esta dividida en dos fases constructivas, objeto del presente estudio, ocupará una superficie de 24,960.00 m<sup>2</sup>, que representa el 78% del total de la superficie del terreno, el 22% restante se tiene como reserva territorial para un futuro.

El diseño arquitectónico del conjunto se rigió principalmente por las premisas de que todas las habitaciones tuvieran vista al mar, que las áreas públicas y recreativas permitieran la diferenciación de ambientes en las zonas comunes, y que los diferentes edificios estuvieran intercomunicados tanto con circulaciones públicas como de servicio. Esas premisas han sido plenamente satisfechas por la distribución general de los edificios.

Las áreas recreativas, abrazadas por los distintos edificios, están integradas por diferentes ambientes zonificados estratégicamente para permitir la convivencia familiar en un área común, pero diferenciadas según las distintas actividades: alberca general, jacuzzi, zona de juegos infantiles (húmedos y secos), toboganes, asoleaderos, comida rápida, bar húmedo, áreas verdes, circulaciones peatonales, etc.

En lo que se refiere a las circulaciones públicas, todos los edificios están intercomunicados por pasillos y andadores. Es importante destacar que para la circulación de minusválidos se puede llegar sin obstáculos desde el vestíbulo de acceso hasta la playa, sin bajar escaleras, ya que se cuenta con rampas y elevadores que comunican los distintos niveles de todos los edificios.

Para la intercomunicación de servicios entre los distintos edificios, se cuenta con túneles que permiten la circulación del personal y de vehículos de servicio, oculta a la vista del huésped, sin que se provoquen cruces con las circulaciones públicas. A través de esos túneles se llevan, además, todas las instalaciones generales, lo que facilita su mantenimiento y operación.

#### 3.3.1.1 Fase uno.

La etapa constructiva, ha sido dividida en dos fases. La fase uno está integrada por los edificios denominados "Esmeralda" y "Diamante", un anexo y zonas recreativas; la fase dos, por el edificio "Zafiro" y el centro de convenciones.

El edificio "Esmeralda" que será destinado como hotel en su totalidad, se integra con niveles para habitación de huéspedes, con 154 llaves hoteleras (equivalentes a 154 unidades hoteleras) e incluye, además, las áreas públicas (recepción, lobby, lobby bar, restaurante y áreas comerciales), las áreas administrativas, los servicios generales de apoyo (cocinas, lavandería, almacenes, servicios para empleados, etc.). Para la comunicación vertical, en este edificio se instalarán 4 elevadores para huéspedes, uno de servicio, 3 montacargas y 2 escaleras eléctricas.

El edificio "anexo", unido también al edificio "Esmeralda", aloja la sala de máquinas principal, las cisternas y el estacionamiento cubierto, el motor lobby y el acceso principal. De este edificio parten los túneles que intercomunican las instalaciones y circulaciones de servicio con los demás edificios del conjunto.

El edificio "Diamante" se destinará a Multivacaciones, y consta de 75 llaves hoteleras (equivalentes a 113 unidades hoteleras). Este edificio cuenta con dos elevadores para huéspedes (para 16 pasajeros cada uno) y uno para servicio. Está comunicado con el edificio "Esmeralda" a través de un puente cubierto para la circulación de huéspedes, y por un túnel para la de servicio.

Como parte integral de la fase uno se desarrollarán las áreas exteriores compuestas por: accesos principal y de servicios, circulaciones peatonales y vehiculares internas, jardines y salidas a la playa.

### 3.3.1.2 Fase dos.

Esta segunda fase constructiva de la primera etapa se integra con el edificio "Zafiro", destinado a habitaciones para huéspedes, 100 llaves hoteleras (equivalentes a 100 unidades), e incluye sus servicios intrínsecos para operación. Cuenta con acceso independiente desde la vialidad interior, y está intercomunicado con el resto de los edificios de la primera etapa a través de los túneles de servicio.

Dependiendo de la tendencia del mercado, este edificio podrá ser destinado al servicio totalmente hotelero.

Además de lo anterior, anexo al edificio "Esmeralda" se encuentra un salón para eventos especiales y convenciones, con capacidad para 500 personas, que tiene la posibilidad de ser dividido en cuatro salones para menor capacidad.

### 3.3.1.3 Resumen por edificio.

Edificio	Llaves Hoteleras	Módulos hoteleros	Sup. Construcción (m <sup>2</sup> )	Niveles
<b>1ª ETAPA</b>				
<b>1ª FASE</b>				
Esmeralda	154	154	16,074.88	8
Anexo (servicios) Esmeralda	-	-	5,935.97	2
Diamante	75	113	7,937.99	8
Zonas recreativas	-	-	2,219.33	2
<b>SUBTOTAL 1ª FASE</b>	<b>229</b>	<b>267</b>	<b>32,168.17</b>	
<b>2ª FASE</b>				
Zafiro	100	100	7,083.04	7
Centro de Convenciones	-	-	1,336.55	2
<b>SUBTOTAL 2ª FASE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>8,419.59</b>	
<b>TOTAL 1a ETAPA</b>	<b>329</b>	<b>367</b>	<b>40,587.76</b>	

### 3.3.2 SISTEMA CONSTRUCTIVO Y ESPECIFICACIONES GENERALES.

#### 3.3.2.1 CIMENTACIÓN Y ESTRUCTURA.

Considerando que el Desarrollo PARAISO se localiza en una zona en la que influyen aspectos sísmicos, y atmosféricos intensos, y con base en los resultados de estudios técnicos especializados, se definieron las especificaciones generales para la construcción de la cimentación y superestructura de los distintos edificios.

La cimentación de los edificios con más de cuatro niveles es a base de pilas de concreto armado, de diámetro y profundidad variable según los cálculos respectivos. Para los edificios de menor altura la cimentación es a base de zapatas corridas y contratrabes de concreto armado.

La estructura de todos los edificios está resuelta a base de muros, losas y columnas de concreto armado. La estructura del edificio "Diamante" ha sido construida utilizando el sistema de cimbra túnel, que permite integrar monolíticamente los elementos estructurales de muros y losas. En el caso del edificio "Esmeralda", por las características de su diseño arquitectónico, que en sus primeros niveles se incluyen espacios diferentes para alojar las áreas públicas, se diseñó una estructura mixta de concreto armado, en la que se combinan los muros de carga y las estructuras porticadas con columnas y trabes. En el resto de los niveles con habitaciones se construyó utilizando la cimbra túnel.

El diseño y las especificaciones de las estructuras responden a las necesidades propias de estabilidad de los edificios, y cumplen con los requisitos reglamentarios para la zona en lo que se refiere a la seguridad ante eventuales sismos y otros fenómenos como ciclones y huracanes.

#### 3.3.2.2 ACABADOS.

Los acabados del Desarrollo Paraiso, tanto en las áreas públicas como en las de habitaciones, han sido especificados con la más alta calidad y de acuerdo con las funciones de las distintas áreas, para lograr también el más alto nivel de confort, habitabilidad, servicio y funcionamiento.

#### 3.3.2.3 EQUIPOS ELECTROMECAÑICOS E INSTALACIONES.

Tanto los equipos electromecánicos como sus instalaciones para el servicio de todos los edificios, han sido calculados y diseñados de acuerdo con las necesidades de una operación eficiente y segura y cumplen con la normatividad aplicable. Las máquinas y equipos están

concentrados en un núcleo central localizado en el sótano del edificio "anexo" "Esmeralda", y de éste se comunica al resto del Desarrollo a través de los túneles de servicio y los ductos verticales que permiten su fácil registro y mantenimiento.

Cabe mencionar que las aguas residuales serán tratadas en una planta propiedad del Desarrollo y serán reutilizadas para riego y para el sistema de aire acondicionado.

De acuerdo con las normas vigentes, se tendrá un sistema contra incendio integrado por detectores de humo, hidrantes y extintores.

### 3.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO.

El avance de la obra puede resumirse en el siguiente cuadro (3-36):

**CUADRO 3-36**  
**1a. ETAPA, 1a. FASE**

Obra civil terminada	12,397.12 m <sup>2</sup>
Instalaciones electromecánicas	60 %
Obra civil de áreas exteriores	50 %
Equipos fijos adquiridos	35 %

### 3.3.4 PRESUPUESTO DE OBRA DE TERMINACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA.

A continuación se presenta el presupuesto para la terminación del proyecto, dividido en fase uno y dos; ambos están elaborados en moneda nacional.

Concepto	1ª Fase	2ª Fase
Estudios, diseños y coordinación de obra.	4,230,317	1,060,241
Permisos y licencias	2,861,000	312,537
Obra civil y acabados	48,379,825	27,015,842
Instalaciones electromecánicas y equipos	42,787,229	13,776,355
Obras exteriores y costos comunes a 3 etapas	21,860,000	1,816,948
<b>Subtotal Construcción</b>	<b>120,118,371</b>	<b>43,781,923</b>
Mobiliario, decoración y equipo de operación	46,087,318	16,878,417
<b>Subtotal Construcción y Equipamiento</b>	<b>166,205,689</b>	<b>60,658,340</b>
Imprevistos	6,043,682	1,274,458
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>172,249,371</b>	<b>61,932,798</b>

### 3.4 OPERACIÓN HOTELERA.

#### 3.4.1 CONTRATO DE OPERACIÓN.

Se realizará un contrato con una compañía hotelera internacional de reconocido prestigio, la cual se hará cargo de la operación de PARAISO, lo que permitirá asegurar gran calidad en el manejo del desarrollo.

#### 3.4.2 FILOSOFÍA DE LA OPERACIÓN.

Operar PARAISO (Hotel, Club & Resort) bajo los mas altos estándares de calidad y eficiencia, para lograr altos índices medibles de satisfacción de los propietarios, los huéspedes, los trabajadores y los proveedores, a través del cumplimiento cabal de presupuestos, metas y objetivos, la satisfacción manifiesta de los clientes en los cuestionarios a su disposición, la creación de una fuente de trabajo digna, segura y de remuneración adecuada, así como del pago puntual de los compromisos por la adquisición de insumos, bienes y servicios.

#### 3.4.3 OPERACIÓN AUTOMATIZADA INTEGRAL.

Buscando lograr la máxima eficiencia en la operación de PARAISO, se ha planeado una operación integralmente computarizada con interfases para lograr un manejo con la celeridad, eficiencia y ahorro que los tiempos reclaman. Todos los proyectos de automatización han sido estudiados y analizados, estando pendiente su negociación.

Se utilizará un sistema de cómputo para la realización de las siguientes actividades:

- ⇒ Control de habitaciones, reservaciones y ama de llaves.
- ⇒ Operación de teléfonos (interfase con el conmutador).
- ⇒ Operación y control de centros de consumo de alimentos y bebidas.
- ⇒ Contabilidad, control presupuestal y de almacenes.
- ⇒ Nóminas y manejo de personal (interfase controles).
- ⇒ Televisión (interfase televisión "cobrada").
- ⇒ Operación del supermercado.
- ⇒ Hotel inteligente (interfase ahorro de energéticos).
- ⇒ Interfases con terminales bancarias.

#### 3.4.4 ORGANIZACIÓN DE LA OPERACIÓN.

La compañía operadora que PARAISO contrate, será la responsable de establecer en detalle el organigrama de operación, las políticas y procedimientos administrativos y de control, así como los estándares de servicio al que el personal deberá sujetarse.

Sin embargo, se tiene previsto que existan los siguientes puestos ejecutivos:

- ⇔ Gerente General.
- ⇔ Gerente de Ventas Hoteleras.
- ⇔ Gerente de Recursos Humanos.
- ⇔ Contralor.
- ⇔ Gerente de Alimentos y Bebidas.
- ⇔ Gerente de Ingeniería.
- ⇔ Gerente de División de Cuartos.
- ⇔ Gerente de Relaciones Públicas.

Se estima que la plantilla de personal será de 250 personas.

#### 3.4.5 ACTIVIDADES PARA HUÉSPEDES.

PARAISO contará con instalaciones espectaculares, exclusivas para huéspedes tanto hoteleros como de Multivacaciones. Estas instalaciones de tipo "parque de diversiones" con facilidades húmedas y secas generarán un ambiente muy familiar, ya que estas áreas atraen particularmente a niños y jóvenes.

Pensando principalmente en los adultos habrá un andador a la orilla del mar frente al macizo rocoso, que por medio de terrazas, permitirá a nuestros huéspedes tomar el sol y disfrutar del paisaje marino en un clima de completa tranquilidad.

En adición a lo anterior, se contará con un grupo de animadores que se dedicarán al entretenimiento de los huéspedes para "mantenerlos dentro de las instalaciones del complejo".

Las actividades de los animadores van desde la organización de juegos y concursos, hasta el manejo de los equipos de playa y acuáticos, pasando por la interrelación con las áreas de alimentos y bebidas en la organización, conducción y manejo de fiestas-tema diarias (fiesta mexicana, italiana, hawaiana, etc.) así como el manejo del gimnasio y la guardería infantil.

### **3.5 ASPECTOS JURÍDICOS.**

A fin de facilitar la lectura del presente punto, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

**FIDEICOMISO:** Depósito de una cantidad en un banco para que éste la entregue posteriormente a una tercera persona o la invierta en un proyecto preciso.

**CONTRATO DE FIDEICOMISO:** Es un contrato que se suscribe entre tres partes para garantizar el cumplimiento de un objeto determinado. Las partes que suscriben este contrato son:

**EL FIDEICOMITENTE:** Es la persona física o moral que cede los derechos sobre algún bien tangible o intangible para el cumplir con un objetivo o como garantía sobre algún bien.

**EL FIDUCIARIO:** Generalmente es un banco y es la institución encargada de vigilar que los bienes cedidos por el fideicomitente cumplan con los fines para los cuales fueron cedidos.

**EL FIDEICOMISARIO:** Es el beneficiario de los objetivos que se hayan establecido en el fideicomiso.

#### **3.5.1 ORGANIZACIÓN JURÍDICA.**

**PARAÍSO** está legalmente organizada como un fideicomiso de actividades empresariales, cuyo fin principal es el de construir un desarrollo turístico y comercializarlo en las modalidades de condominio, hotel y tiempo compartido.

Los fideicomitentes son:

- ⇒ Mundo Financiero, como fiduciaria de Fonatur.
- ⇒ Cooperativa Agua Marina, S.C.L.

Los fideicomisarios son:

- ⇒ Las instituciones que otorguen créditos al fideicomiso.
- ⇒ Mundo Financiero, como fiduciaria de Fonatur.
- ⇒ Cooperativa Agua Marina, S.C.L.

El fiduciario es Banco Etedualc, S.A.



El Comité Técnico, como regidor de las actividades del fideicomiso, está conformado por funcionarios de Agua Marina y del propio fideicomiso. Este Comité Técnico es el más alto organismo administrativo y directivo de PARAÍSO.

Se pretende construir el desarrollo de PARAÍSO en tres etapas operacionalmente independientes. Por ello, la totalidad del terreno se ha dividido en fracciones condominiales, guardando la congruencia con las etapas constructivas, con el objeto de poder ofrecer en garantía hipotecaria únicamente las fracciones que, en un momento dado, se estén desarrollando. Posteriormente se establecerá el régimen de tiempo compartido, pero sólo en aquellas unidades condominiales que el Desarrollo pretendía explotar bajo esta modalidad.

El tiempo compartido, que constituye la principal forma de operación del Desarrollo, operará a través de la comercialización de derechos civiles, comercialmente llamados "puntos", que representan la obligación del fideicomiso de brindar al cliente el hospedaje convenido, dentro de un plazo de 20 años. Así pues, en la venta de "puntos" no se trasmite la propiedad.

El contrato de venta de puntos y el correspondiente reglamento del tiempo compartido cuentan con la autorización y aprobación de la Procuraduría Federal del Consumidor.

Por lo que respecta a la construcción, el programa maestro, que incluye una etapa, ha sido aprobado tanto por Fonatur como por el municipio correspondiente. Actualmente la construcción, cuenta con las licencias de construcción requeridas, vigentes hasta junio de 1997. El Desarrollo cuenta también con la concesión federal de uso y aprovechamiento de las playas frente al Desarrollo.

### 3.5.2 RIESGO POR RETRASOS EN ENTREGA A CLIENTES.

Aunque no existe una fecha para la apertura del Desarrollo formalmente convenida con todos los clientes, en las ventas realizadas durante 1993 y 1994 se ofreció que estaría en operación a principios de 1996. Ahora bien, gracias a una campaña informativa dirigida a nuestros clientes y sobre todo al otorgamiento de un servicio de hospedaje alterno y equivalente, se ha logrado mantener la confianza y credibilidad entre nuestros clientes. Sin embargo, existe el riesgo potencial que cualquiera se desespere y pudiera demandar la terminación del Desarrollo y el cabal cumplimiento de las obligaciones contractuales. En este caso, PARAÍSO tiene la obligación de prestar el Servicio equivalente y alterno por la totalidad de puntos que el cliente haya liquidado.

### 3.5.3 COMPROMISOS Y RESTRICCIONES CON FONATUR.

Por lo que respecta a Fonatur, la compra de los terrenos conlleva la obligación de construir y abrir a la operación cada una de las etapas del Desarrollo conforme a un calendario previsto en el contrato de compra venta del terreno. Actualmente, se cuenta con la aprobación de Fonatur para posponer las fechas originalmente pactadas, encontrándose en este momento PARAÍSO dentro de los plazos autorizados.

PARAÍSO cumple también con los parámetros y lineamientos que impone FONATUR en materia de diseño y construcción.

### 3.6 ASPECTO FINANCIERO.

#### 3.6.1 LA ORGANIZACIÓN FORMAL DE PARAISO.

La Operadora formal y legal del Desarrollo será una sociedad mercantil creada independiente del Fideicomiso. Esta será patrón laboral del personal de operación, será causante fiscal independiente, y estará manejada y dirigida por personal del operador que PARAISO contrate.

Este esquema permitirá mantener separadamente del Fideicomiso las actividades y responsabilidades que se asignen al operador, pudiendo evaluar y controlar mejor su actuación y sus resultados.

Por lo tanto, en el análisis financiero que sigue, se ha separado al Fideicomiso de la Operadora, como dos empresas diferentes, cada una con sus propios ingresos, costo, gastos e impuestos. Sin embargo, en los Estados de Resultados y Balances proyectados, ambas empresas se presentan consolidadas, reconociendo que el Fideicomiso y la Operadora son una misma unidad de negocio y, por lo tanto, inseparables.

#### 3.6.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA POR PUNTO DE MULTIVACACIONES.

El precio de venta del punto de Multivacaciones está compuesto de dos elementos: uno es el precio en sí, el cual durante el año de construcción se establece en \$ 135.00 dólares y se incrementa a \$160.00 dólares en el primer año de operación, para estabilizarse a partir del segundo en \$185.00 dólares. El otro elemento es el factor inflacionario que se aplicará según se

presenten las condiciones macroeconómicas. Sin embargo, en este análisis, a PRECIOS CONSTANTES, no se considera la inflación.

El precio promedio por el hospedaje de una semana en PARAISO se determina de la siguiente forma: Cada módulo genera 70 puntos al año, considerando las tres distintas temporadas. Ahora bien, 70 puntos anuales por módulo entre 52 semanas del año da un valor promedio de 1.35 puntos por semana. Aplicando el costo del punto obtenemos el costo semanal de \$182.25 dólares en preventa y de \$249.75 dólares en la etapa de venta normal.

En promedio, el número de puntos por venta ha sido de 55 y se estima continúe en esa forma, por lo que el precio promedio por venta será de \$7,425.00 dólares en preventa y de \$10,175.00 dólares durante la venta normal. Este número de puntos da la posibilidad de asistir 34 veces (semanas) en el transcurso de 20 años.

El mercado internacional, para este tipo de desarrollos, tienen precios que fluctúan entre los \$ 10,000.00 dólares y los \$ 20,000.00 dólares por una semana al año por más de 20 años; mientras que en nuestro país el precio promedio para este tipo de unidades es de \$ 5,889.00 dólares por una semana al año durante 20 años, lo cual da un costo semanal de \$ 294.00 dólares.

Como se puede observar del análisis anterior, tanto el precio promedio de la semana como el monto de la operación promedio de Multivacaciones se encuentra en rangos competitivos.

A continuación comparamos estos costos y tarifas con los de algunos desarrollos similares a PARAISO (Tabla 37), los cuales hay que reiterar que se ubican en destinos como Acapulco, Vallarta y Cancún, ya que en la plaza de Ixtapa se ha agotado prácticamente el inventario de intervalos disponibles de alta calidad.

**TABLA 37**  
**ANALISIS COMPARATIVO DE PRECIO DE TIEMPO COMPARTIDO**  
**UNIDADES SIMILARES PARA DOS PERSONAS**

CONCEPTO	COSTAMEX	G. PALACE	W. REGINA	PARAISO	
				PREVENTA	VENTA
Precio Semana Baja	167	283	332	125	160
Precio Semana Media	300	567	448	265	335
Precio Semana Alta	500	850	582	405	510

CONCEPTO	COSTAMEX	G. PALACE	W. REGINA	PARAISO	
				PREVENTA	VENTA
Precio Paquete Mínimo	5,000	3,300	9,950	3,485	4,360
Precio Paquete Máximo	15,000	17,000	17,450	13,985	17,485
Mantenimiento	250	300	415	110	235

### 3.6.3 FLUJO DE VENTAS - MULTIVACACIONES.

La venta del tiempo compartido comprende 230,000 puntos en total, que es la capacidad del edificio "Esmeralda", de los cuales ya se han vendido 34,500.

En la etapa de preventa se persigue el objetivo de dar a conocer tanto al Desarrollo como al destino, y de igual manera, establecer una estructura comercial lo suficientemente sólida como para respaldar las actividades de la posterior etapa de venta. En esta etapa de preventa, que durará un año, se estima una venta moderada de 13,800 puntos.

La etapa de venta da inicio con la apertura del Desarrollo, en enero de 1999, estimando completar la venta de los 216,200 puntos restantes en el transcurso de los siguientes 4 años. A partir del quinto año, se venderán únicamente tantos puntos como los clientes hayan utilizado en años anteriores.

Por lo que se refiere al precio, el punto se venderá en 1998 (preventa) en 135 dólares. Durante los cuatro años de la venta, los precios serán de 160 durante el primero y 185 durante los restantes, todos en dólares de hoy. Durante el resto de la vida del desarrollo, el precio se mantiene constante en los 185 dólares.

Es importante considerar que los precios anteriores son un promedio de los precios a que se realizarán las operaciones, ya que estos variarán de acuerdo al número de puntos que el cliente adquiera, su forma de pago y algunas otras consideraciones.

Basados en la experiencia de otros desarrollos, y muy en especial en las estadísticas de nuestras ventas realizadas, se considera que el 20% de las ventas se realizarán de contado, recibiendo el cliente por ello un descuento del 10%. Las demás ventas se realizarán, en promedio, con el 25% de enganche y un plazo de 24 meses para pagar, con el 12% de interés anual sobre saldos insolutos.

Las comisiones de venta se han fijado en el 31% del monto de lo vendido. El costo de la publicidad, promoción y comercialización, se ha presupuestado en el 6% del total de las ventas a realizar. De igual manera, se ha considerado un costo por cobranza del 1.5% del monto cobrado.

El anexo A-1 muestra la proyección de los flujos esperados provenientes de la venta de puntos.

#### 3.6.4 OTROS INGRESOS Y GASTOS DEL FIDEICOMISO.

El anexo A-2 muestra la proyección de los ingresos y gastos derivados de las demás actividades del Fideicomiso. Hay que recordar que al no operar directamente el Desarrollo, el Fideicomiso se convierte en una "supervisora" de las actividades de la venta de puntos y de la operación hotelera, y en una arrendadora de su propio inmueble, responsable, desde luego, de cumplir con sus obligaciones emanadas del propio contrato de fideicomiso.

El arrendamiento de la parte hotelera a la Operadora se ha considerado en 10 dólares por cuarto durante los primeros dos años de operación, de 15 dólares por cuarto durante el tercero y 20 dólares durante todos los demás.

Los productos financieros que el Fideicomiso genera se han calculado, en forma simplista, aplicando el 6% anual al saldo en caja del año anterior.

Los gastos financieros se han calculado aplicando el 8.5% anual a los saldos insolutos del crédito concertado, considerando para ello un calendario de disposiciones y que las amortizaciones se harán semestralmente después de 3 años de gracia para el capital.

Los gastos de administración del Fideicomiso se han estimado a partir de sus registros históricos y considerando sus planes de reestructuración organizacional.

Los estudios y comisiones mercantiles se estimaron, para efectos de estas proyecciones, en el 4% del monto del crédito. Esta cantidad se ha previsto para cubrir los gastos de los estudios y gestiones financieras, comisiones por apertura de créditos, protocolizaciones de escrituras, derechos de inscripción, etc.

Las depreciaciones de los Activos Fijos del Fideicomiso se han calculado tomando como vida útil 20 años para las construcciones y 8 años, como promedio, para los Otros Activos Fijos, ya que estos últimos son una mezcla de diversos tipos, cada uno con diferentes vidas útiles.

La amortización de los Activos Diferidos se llevará a cabo en los 5 años que durará la venta de puntos, ya que estos Activos Diferidos tienen que ver con la publicidad y demás esfuerzos comerciales que dieron a *PARAISO imagen y posicionamiento en el mercado*.

### 3.6.5 IMPUESTOS DEL FIDEICOMISO.

Debido a que *PARAISO* es un Fideicomiso, está obligado a hacer pagos provisionales del ISR o del IMPAC. Estos pagos provisionales serán acreditados por los fideicomisionarios al determinar sus impuestos anuales definitivos. *Por lo tanto, la carga fiscal real dependerá de la situación fiscal de cada uno de los fideicomisarios.*

Sin embargo, para efectos de este análisis, hemos calculado el impuesto que le correspondería a *PARAISO* si fuera esta una sociedad mercantil.

El anexo A-3 muestra el cálculo del ISR y del IMPAC, separadamente. El último renglón "Impuesto Aplicable" nos muestra, para cada ejercicio, el impuesto que deberá pagarse.

Por último, cabe hacer notar que el Fideicomiso no pagará PTU, ya que no tiene ni tendrá trabajadores.

### 3.6.6 DETERMINACIÓN DE LA TARIFA HOTELERA PROMEDIO.

Para los efectos de estas proyecciones financieras, se determinó la tarifa hotelera promedio considerando los niveles de precio a los que se ofertan desarrollos comparables en Ixtapa.

Para el primer año de operación, la tarifa diaria promedio anual ha sido estimada en 70 dólares, la cual conlleva un sensible descuento como tarifa promocional de arranque de operaciones. Para el año 2000, que sería el segundo año de operación, la tarifa se establece en 80 dólares. A partir del tercer año de operación se considera que la tarifa diaria promedio se mantendrá fija en 90 dólares.

Las tarifas promedio a nivel mundial para los desarrollos comparables con *PARAISO* son muy variables, dependiendo tanto de la calidad del servicio e instalaciones que se ofrecen, como del destino en que se encuentran localizados, por lo cual, cualquier comparación carecería de sustentación.

Sin embargo, dentro de Ixtapa los desarrollos que pueden ser considerados como competidores mas cercanos son los hoteles Westin-Brisas, Sheraton, Double Tree y Krystal. A continuación se muestra la tarifa diaria promedio que cada uno de ellos reportó durante el ejercicio 1996 y durante el primer semestre de 1997.

**TABLA 38**  
**COMPARATIVO DE PRECIOS DE HOTELES DE IXTAPA EN U.S.D.**

HOTELES	TARIFA DIARIA PROMEDIO (1996) U.S.D.	TARIFA DIARIA PROMEDIO (p/1997) U.S.D.
WESTIN - BRISAS	\$ 85	\$ 108
SHERATON	\$ 66	\$ 80
DOUBLE TREE	\$ 50	\$ 76
KRYSTAL	\$ 61	\$ 80
PROMEDIO	\$ 65.5	\$ 86

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la tarifa diaria promedio de PARAISO es competitiva con respecto a lo que ha mostrado la competencia, teniendo como ventaja lo nuevo del Desarrollo así como el nivel de los servicios e instalaciones que se pretenden proporcionar.

### 3.8.7 OPERACIÓN HOTELERA.

El anexo A-4 muestra la proyección de la operación hotelera, tanto para los huéspedes de Multivacaciones, como para los puramente hoteleros.

El desarrollo de PARAISO operará simultáneamente como tiempo compartido y como hotel. Se destinará el edificio "Esmeralda" al tiempo compartido, el cual representa una capacidad de 230,000 puntos. El edificio "Diamante" y el futuro edificio "Zafiro", así como las unidades que se encuentren disponibles del edificio "Esmeralda", se destinarán a hotel. Las áreas públicas y las recreativas serán comunes para ambas operaciones, al igual que las áreas de servicio.

Los centros de consumo estarán a disposición tanto del huésped de tiempo compartido como del hotelero, no habiendo distinción entre uno y otro.

En las proyecciones de la operación tanto de *Multivacaciones* como *hotelera*, se consideraron parámetros y estándares de la industria, ya que *PARAISO* no tiene experiencia propia.

### 3.6.8 MULTIVACACIONES.

La Cuota Adicional de Ocupación (conocida en la industria como la de mantenimiento) se ha fijado en 135 dólares semanales desde la apertura. Existe opcionalmente, una Cuota Extra de Servicio, fijada en 85 dólares semanales, mediante la cual los clientes de *tiempo compartido* podrán recibir el *servicio hotelero completo*.

Se estima que el 60% de los *tiempo compartidos* pagarán únicamente la Cuota Adicional de Ocupación, y que el restante 40%, además de ésta, pagarán la Cuota Extraordinaria, con la cual obtendrán el *servicio hotelero completo*.

Los ingresos por concepto de Alimentos y Bebidas y por Otros Conceptos se calculan mediante la aplicación del 30% y 9.8%, respectivamente, sobre los ingresos de Cuartos.

El costo de Cuartos correspondiente a los usuarios que opten por el servicio extraordinario es el mismo porcentaje sobre el ingreso de Cuartos que para la operación *hotelera*, que más adelante se explica.

El costo por Alimentos y Bebidas y por Otros Conceptos respeta los mismo porcentajes que para la operación *hotelera*, que más adelante se explica.

### 3.6.9 HOTELERA.

Para efectos de proyección se consideró que a partir del año 2002 la operación *hotelera* alcanzará un nivel de estabilización y cumplirá con los estándares de la industria.

Los ingresos por concepto de Alimentos y Bebidas representan un 50% del ingreso por Cuartos.

Los ingresos por Otros Conceptos representan el 14% de los ingresos por Cuartos.



El costo por Cuartos es un porcentaje sobre el ingreso de Cuartos, siendo variable durante los primeros cuatro años, como sigue:

	1999	2000	2001	2002	2003 en adelante
%	24.75	19.72	17.69	14.70	14.66

Los costos por Alimentos y Bebidas son un porcentaje sobre el ingreso por Alimentos y Bebidas, siendo éstos variables durante los primeros cuatro años, como sigue:

	1999	2000	2001	2002	2003 en adelante
%	67.33	65.08	62.89	58.79	58.65

El costo correspondiente a Otros Conceptos es del 50% del ingreso de Otros Conceptos.

Los costos indirectos de administración, promoción y publicidad, mantenimiento y energéticos han sido estimados tomando en consideración las experiencias recientes de desarrollos similares en Ixtapa. Estos costos, en forma de porcentaje sobre los ingresos totales son como sigue:

	1999	2000	2001	2002	2003 en adelante
<b>Administración</b>	13.38	11.93	10.86	10.73	10.82
<b>Promoción y Publicidad</b>	8.58	7.81	6.88	6.97	4.32
<b>Mantenimiento</b>	13.65	9.75	8.45	7.80	7.15
<b>Energéticos</b>	13.20	9.60	7.20	6.00	5.40

Los costos relacionados con seguros e impuesto predial se estimaron a partir de lo que el Fideicomiso viene ya pagando. La Reserva para la Reposición de Mobiliario se calculó como aquella que se requiere formar durante 10 años para sustituir el mobiliario completo. Los gastos preoperativos se tomaron del presupuesto elaborado por PARAISO para tal motivo. El incentivo al operador se tomó como el 7.5% de la Utilidad Bruta de Operación (UBO) del Desarrollo. Cabe hacer notar que existe además un 3% para el operador dentro de los Gastos de Administración.

Por último, el concepto de "Arrendamiento Hotelero" ya ha sido explicado en la sección de Otros Ingresos y Egresos del Fideicomiso.

### 3.6.10 IMPUESTOS DE LA OPERACIÓN HOTELERA.

La empresa operadora, como ya se ha mencionado, es una sociedad mercantil independiente del Fideicomiso. Por lo tanto, su régimen fiscal corresponde al de una empresa típica e independiente.

El anexo A-5 muestra el cálculo del ISR y de la PTU correspondientes. En este caso el IMPAC no se calcula, ya que esta empresa no tendrá activos fijos importantes.

### 3.6.11 FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO.

A continuación se muestra el anexo A-6 con los flujos de efectivo consolidados del Fideicomiso y de la Operadora.

Los conceptos que conforman las entradas y salidas de efectivo ya han sido explicadas en las secciones que anteceden. Sin embargo, por lo que se refiere al Capital de Trabajo de la Operación Hotelera, este ha sido estimado en un mes de los costos de la operación correspondiente.

### 3.6.12 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.

A continuación se presentan en los anexos A-7 y A-8 las proyecciones de los Estados de Resultados y Balances de PARAISO correspondientes a los próximos 10 años. Estas cifras representan, como ya se ha mencionado, la consolidación del Fideicomiso y de la Operadora, ya que ambos constituyen una sola unidad de negocio.

Cabe mencionar que las cifras iniciales se han tomado a partir de los estados financieros al 31 de julio de 1997, y que para obviar detalles, se han consolidado cuentas de naturaleza similar, y las cifras se han afectado por las operaciones que se pretenden realizar entre el 31 de julio y el 31 de diciembre de 1997.

### 3.6.13 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.

El *anexo A-9* muestra el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y del Período de Retorno del Capital.

La TIR se ha calculado tomando en consideración las aportaciones de AGUA MARINA, los flujos que genera el Proyecto y el valor de rescate de los activos, todo esto en un horizonte de 10 años.

Se han calculado una TIR para el Proyecto que es:

⇒ La que corresponde al Proyecto a partir de esta fecha, es decir, sin tomar en cuenta las aportaciones pasadas.

Para el cálculo del Período de Retorno del Capital, se hizo la misma consideración que para la TIR.

### 3.6.14 CONCLUSIONES

Como se ha podido observar, en base al flujo de efectivo y suponiendo un costo de capital del 10%, se obtuvo una TIR del 22%; ésta tasa indica que el proyecto debe ser aceptado debido a que su rentabilidad es mayor a la tasa que ofrece el mercado.

Dado que se analizó un sólo proyecto, la TIR resultó ser buen indicador aunque se consideró conveniente además calcular el VPN y el Tiempo de Recuperación Ajustado de la Inversión.

En relación al VPN éste fue de 2,473.82, que al ser un valor positivo, se considera que el proyecto es rentable.

Se estima que el periodo de recuperación de la inversión a partir de que se reinicie la obra, que como se ha mencionado se tiene planeada para 1998, es de 3 años 11 meses; por ser un periodo corto de tiempo, podría decirse que es un proyecto líquido, caso contrario si el periodo de recuperación fuera por un periodo de tiempo mayor.

A fin de dar un sustento más sólido a la decisión de utilizar como métodos de valuación de proyectos la TIR, VPN y TRAI, a continuación se mencionan las ventajas que ofrecen cada uno de los métodos elegidos:

**Tiempo de Recuperación Ajustado de la Inversión:** éste método utiliza los flujos de efectivo tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Entre sus ventajas se encuentran:

- ⇒ Da una medida (en tiempo) del riesgo del negocio o proyecto.
- ⇒ considera el valor del dinero en el tiempo.
- ⇒ Proporciona una medida de liquidez.

**Valor Presente Neto:** entre sus ventajas se encuentran:

- ⇒ Utiliza el concepto del valor del dinero en el tiempo.
- ⇒ Siempre da la decisión correcta de aceptación o rechazo de un negocio o proyecto.

**Tasa Interna de Retorno:** es un método que proporciona otra medida de rentabilidad negocio o proyecto. Entre sus ventajas se encuentra:

- ⇒ Utiliza el concepto del valor del dinero en el tiempo.

*Es importante mencionar que cada método de manera independiente sirve para evaluar proyectos; sin embargo, la combinación de dichos métodos permitirá al empresario tomar una mejor decisión.*

ANEXO A-1  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
PROYECCION DE VENTA DE PUNTOS  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	SALDO ANTERIOR	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2010
<b>VENTA DE PUNTOS</b>											
VENTA DE PUNTOS		14,158	48,170	46,170	46,170	46,170	30,200	10,020	10,020	10,020	10,020
VENTA DE PUNTOS ACUMULADA	35 883	61 081	87 251	143 421	189 590	235 760	265 970	275 989	286 009	296 029	306 049
PRECIO PROMEDIO DEL PUNTO		135	100	143	185	165	165	185	185	185	185
<b>IMPORTE DE LAS VENTAS</b>		<b>1,318</b>	<b>7,387</b>	<b>6,641</b>	<b>6,641</b>	<b>6,641</b>	<b>6,148</b>	<b>1,864</b>	<b>1,864</b>	<b>1,864</b>	<b>1,864</b>
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>											
POR VENTAS CONTADO		345	1,330	1,537	1,537	1,537	5,006	334	334	334	334
POR ENGANCHES		363	1,477	1,706	1,706	1,706	1,118	371	371	371	371
POR COBRANZA A PLAZOS		239	1,547	3,862	6,324	6,540	5,067	3,421	1,804	802	962
POR INTERESES DE COBRANZA		78	395	778	920	936	780	436	198	150	150
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>1,035</b>	<b>4,750</b>	<b>7,883</b>	<b>6,486</b>	<b>6,721</b>	<b>7,811</b>	<b>4,961</b>	<b>2,608</b>	<b>1,616</b>	<b>1,616</b>
<b>GASTOS Y COSTOS</b>											
IMPORTE DE COMISIONES DE VENTA		594	2,250	2,643	2,646	2,648	1,733	579	579	579	675
POR COBRANZA		6	29	70	84	87	88	58	27	17	17
POR PROMOCION, MERCADOTECHNIA Y PUBLICIDAD		670	443	427	350	299	196	111	111	111	111
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS DE VENTA</b>		<b>1,270</b>	<b>2,722</b>	<b>3,140</b>	<b>3,100</b>	<b>3,034</b>	<b>2,018</b>	<b>744</b>	<b>717</b>	<b>707</b>	<b>783</b>
<b>% DE GASTOS Y COSTOS DE VENTA</b>		<b>95%</b>	<b>37%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>
<b>FLUJO NETO DE VENTA DE PUNTOS</b>		<b>(235)</b>	<b>1,997</b>	<b>4,743</b>	<b>3,386</b>	<b>3,687</b>	<b>4,844</b>	<b>3,817</b>	<b>1,798</b>	<b>1,114</b>	<b>1,114</b>

ANEXO A-2  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
PROYECCION DE OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	SALDO INICIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2010
<b>OTROS INGRESOS</b>											
ARRENDAMIENTO DE LA PARTE HOTELERA		0	920	920	920	920	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
PRODUCTOS FINANCIEROS		30	75	75	86	245	230	280	362	436	462
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>		<b>30</b>	<b>995</b>	<b>995</b>	<b>1,006</b>	<b>1,165</b>	<b>1,880</b>	<b>1,930</b>	<b>2,012</b>	<b>2,086</b>	<b>2,112</b>
<b>OTROS GASTOS</b>											
GASTOS FINANCIEROS TERMINADO 1a ETAPA		333	1,937	1,695	1,433	1,211	999	726	484	242	0
ADMINISTRACION DEL FIDEICOMISO		1,200	720	504	353	363	353	353	353	353	353
ESTUDIOS Y COMISIONES MERCANTILES		912	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE OTROS GASTOS</b>		<b>2,445</b>	<b>2,657</b>	<b>2,199</b>	<b>1,806</b>	<b>1,574</b>	<b>1,352</b>	<b>1,079</b>	<b>837</b>	<b>595</b>	<b>353</b>
<b>DEPRECIACIONES</b>											
DEPRECIACION CASA DE VENTAS		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
DEPRECIACION 1a ETAPA 1a FASE		0	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020
DEPRECIACION 1a ETAPA 2a FASE		0	0	0	0	364	364	364	364	364	364
DEPRECIACION OTROS ACTIVOS FIJOS		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>102</b>	<b>2,102</b>	<b>2,102</b>	<b>2,102</b>	<b>2,406</b>	<b>2,406</b>	<b>2,406</b>	<b>2,406</b>	<b>2,406</b>	<b>2,406</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>											
AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS		2,193	2,193	2,193	2,193	2,193	0	0	0	0	0

ANEXO A-3  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CRÉDITO  
PROYECCION DE IMPUESTOS  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	SALDO SOCIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2005	AÑO 9 2006	AÑO 10 2007
<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>											
INGRESOS POR VENTA DE PUNTOS		1,043	4,750	7,835	9,490	8,722	7,871	4,541	2,308	1,814	1,614
MÁS: ARRENDAMIENTO DE LA PARTE HOTELERA		0	920	920	920	920	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850
MÁS: PRODUCTOS FINANCIEROS		30	75	75	65	245	230	280	362	435	462
MENOS: GASTOS Y COSTOS DE VENTA DE PUNTOS		1,268	2,782	3,144	3,100	3,044	2,016	744	713	703	703
MENOS: GASTOS FINANCIEROS TERMINADO 1ª ETAPA		333	1,937	1,885	1,453	1,211	899	726	464	242	0
MENOS: ADMINISTRACION DEL FIDUCIARIO		1,200	720	604	353	353	353	353	353	353	353
MENOS: ESTUDIOS Y COMISIONES MERCANTILES		812	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MENOS: DEPRECIACION DE LAS CONSTRUCCIONES		102	2,122	2,122	2,122	2,496	2,496	2,496	2,496	2,493	2,493
MENOS: DEPRECIACION DE OTROS ACTIVOS FIJOS		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
MENOS: AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS		2,183	2,193	2,193	2,193	2,193	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>		<b>(2,825)</b>	<b>(1,681)</b>	<b>1,330</b>	<b>3,383</b>	<b>3,711</b>	<b>3,864</b>	<b>3,979</b>	<b>438</b>	<b>701</b>	<b>288</b>
<b>APLICACION DE PERDIDAS ACUMULADAS</b>											
SALDO DE PERDIDAS ACUMULADAS	(8,068)	(2,825)	(1,681)	1,330	3,383	3,711	3,954	2,079	(783)	0	0
BASE DEL IMPUESTO		(11,793)	(13,673)	(12,340)	(8,961)	(5,250)	(1,296)	783	0	0	0
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (34%)		0	0	0	0	0	0	0	458	68	140
<b>IMPUESTO AL ACTIVO</b>											
TERRENO	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752
VALOR DE LAS CONSTRUCCIONES	20,000	40,402	40,402	40,402	40,402	44,038	47,875	47,875	47,875	47,875	47,875
MENOS: DEPRE. ACUM. POR CONSTRUCCION	0	0	2,020	4,040	8,080	8,444	10,828	13,211	15,595	17,979	20,363
MÁS: VALOR DE LA CASA DE VENTAS	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347
MENOS: DEPRE. ACUM. DE CASA DE VENTAS	77	97	118	135	155	174	193	213	232	251	271
MÁS: OTROS ACTIVOS FIJOS	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318	1,318
MENOS: DEPRE. ACUM. DE OTROS ACTIVOS FIJOS	656	729	822	925	988	1,070	1,153	1,236	1,319	1,318	1,318
MÁS: ACTIVOS DIFERIDOS	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964
MENOS: AMORT. ACUM. DE ACTIVOS DIFERIDOS	0	2,163	4,356	6,549	8,742	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964
MENOS: SALDO DE PRESTAMOS BANCARIOS		22,790	22,790	19,941	17,093	14,244	11,395	8,546	5,698	2,849	0
<b>BASE DEL IMPUESTO</b>		<b>30,007</b>	<b>36,811</b>	<b>34,228</b>	<b>32,764</b>	<b>34,446</b>	<b>36,444</b>	<b>38,927</b>	<b>38,298</b>	<b>38,733</b>	<b>38,131</b>
<b>IMPAC (1.8%)</b>		<b>0</b>	<b>492</b>	<b>438</b>	<b>419</b>	<b>442</b>	<b>616</b>	<b>621</b>	<b>627</b>	<b>636</b>	<b>643</b>
<b>IMPUESTO APLICABLE</b>		<b>0</b>	<b>492</b>	<b>438</b>	<b>419</b>	<b>441</b>	<b>614</b>	<b>621</b>	<b>627</b>	<b>636</b>	<b>643</b>

ANEXO A.4  
PARA ISO  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVES DE CREDITO  
PROYECCION DE OPERACION HOTELERA  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

PARAMETROS	MONTO SOCIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2005	AÑO 9 2006	AÑO 10 2007
<b>PARAMETROS</b>											
NO. DE CUARTOS DISPONIBLES		0	267	267	267	267	267	267	267	267	267
TARIFA HOTELERA PROMEDIO		0	78	85	90	96	98	98	98	98	98
CUOTA ADICIONAL DE OCUPACION		136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
CUOTA EXTRAORDINARIA DE SERVICIO		95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
PUNTOS POR REDIMAR - NETO		48 777	53 276	134 876	179 364	214 876	236 768	236 768	236 768	236 768	236 768
NUMERO DE COMPRADORES		867	1 638	2 644	3 200	3 262	4 287	4 287	4 287	4 287	4 287
USUARIOS POR AÑO		0	1 443	2 095	2 770	3 218	3 844	3 644	3 644	3 644	3 644
PUNTOS UTILIZADOS POR AÑO	2 394	1 572	3 290	8 762	7 479	9 136	10 828	19 208	19 208	19 208	19 208
CUARTOS RESERVADOS PARA MULTIVACACIONES		0	87	82	107	138	143	143	143	143	143
CUARTOS DISPONIBLES PARA HOTEL		0	218	185	160	127	224	224	224	224	224
% DE OCUP. TIEMPO COMPARTIDO (ABSOLUTA)		8.00%	21.25%	38.82%	48.82%	48.82%	38.80%	39.80%	39.80%	39.80%	38.80%
% DE OCUPACION HOTELERA (SOBRE DISP)		8.00%	66.50%	85.30%	85.00%	79.80%	68.80%	66.80%	79.80%	79.80%	76.80%
% DE OCUPACION TOTAL (ABSOLUTO)		8.00%	84.65%	72.53%	79.81%	84.64%	78.80%	79.63%	81.79%	86.75%	88.79%
<b>INGRESOS OPERACION MULTIVACACIONES</b>											
INGRESO VIRTUAL POR CUARTOS		0	1,364	2,163	3 159	3,863	4,232	4,232	4,232	4,232	4,232
CUOTAS ADICIONALES DE OCUPACION		68	356	678	750	916	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
CUOTAS EXTRAS DE SERVICIO		0	190	145	189	236	253	253	253	253	253
INGRESO POR ALIMENTOS Y BEBIDAS		0	391	648	846	1,196	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278
INGRESO POR OTROS CONCEPTOS		0	178	212	319	378	418	418	418	418	418
<b>TOTAL DE INGRESOS REALES</b>		68	1,971	3,384	5,158	5,679	6,343	6,343	6,343	6,343	6,343
<b>TOTAL DE INGRESOS VIRTUALES</b>		0	1,822	3,234	4,419	5,267	5,311	5,311	5,311	5,311	5,311
<b>COSTOS DIRECTOS DE OPERACION MULTIVACACIONES</b>											
CUARTOS		143	243	209	258	430	482	482	482	482	482
ALIMENTOS Y BEBIDAS		0	256	428	687	896	782	782	782	782	782
OTROS		0	64	106	165	199	287	287	287	287	287
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MULTIVACACIONES</b>		143	563	743	1,101	1,522	1,522	1,522	1,522	1,522	1,522
<b>UTILIDAD MARGINAL DE MULTIVACACIONES</b>		(75)	408	741	1,207	1,207	1,261	1,261	1,261	1,261	1,261
<b>GASTOS INDIRECTOS DE MULTIVACACIONES</b>											
ADMINISTRACION		2	175	288	419	511	662	662	662	662	662
MANTENIMIENTO		0	263	298	375	438	423	423	423	423	423
ENERGETICOS		0	241	298	318	323	319	319	319	319	319
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS MULTIVACACIONES</b>		2	680	884	1,112	1,252	1,264	1,264	1,264	1,264	1,264
<b>UTILIDAD DE OPERACION MULTIVACACIONES</b>		(75)	(272)	(143)	(85)	(85)	(81)	(81)	(81)	(81)	(81)

ANEXO A.4 CONTINUACION

	MONTO SOCIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2005	AÑO 9 2006	AÑO 10 2007
<b>INGRESOS OPERACION HOTELERA</b>											
INGRESO CUARTOS HOTEL		0	2,066	3,226	3,428	3,143	4,412	4,790	5 148	6 516	8 814
INGRESO POR ALIMENTOS Y BEBIDAS		0	1,678	1,519	1 718	1,871	2,206	2,388	2,574	2,798	2,798
INGRESO OTROS CONCEPTOS		0	614	463	478	648	818	643	721	772	772
<b>TOTAL INGRESOS OPERACION HOTELERA</b>		0	4,358	5,207	5,615	5,662	7,436	7,826	8,442	10,086	12,384
<b>COSTOS DIRECTOS OPERACION HOTELERA</b>											
CUARTOS		0	728	847	818	471	882	717	772	827	827
ALIMENTOS Y BEBIDAS		0	1,008	1,058	1,056	968	1,256	1,424	1,644	1,858	1,858
OTROS		0	207	225	228	228	388	398	388	388	388
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS OPERACION HOTELERA</b>		0	1,943	2,131	2,102	1,667	2,526	2,549	2,807	3,088	3,088
<b>UTILIDAD MARGINAL HOTELERA</b>		0	2,415	3,060	3,507	3,994	4,910	5,354	5,764	6,177	6,177
<b>% UTILIDAD MARGINAL HOTELERA</b>		0%	55%	57%	65%	69%	66%	64%	68%	61%	50%
<b>GASTOS INDIRECTOS OPERACION HOTELERA</b>											
ADMINISTRACION		0	668	696	617	883	796	882	928	947	947
PROMOCION, MERCADOTECHNIA Y PUBLICIDAD		0	379	267	293	289	389	292	292	292	292
MANTENIMIENTO		0	623	517	614	682	617	608	608	617	617
ENERGETICOS		0	648	669	486	508	281	423	486	488	488
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS OPERACION HOTELERA</b>		0	2,318	2,189	2,211	2,371	2,077	2,213	2,261	2,478	2,478
<b>UTILIDAD OPERACION HOTELERA</b>		0	97	871	1,296	1,624	2,833	3,141	3,383	3,709	3,709
<b>% UTILIDAD OPERACION HOTELERA</b>		0%	2%	17%	29%	29%	38%	40%	40%	37%	30%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACION CONSOLIDADA</b>		0	4,358	5,207	5,615	5,662	7,436	7,826	8,442	10,086	12,384
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACION CONSOLIDADA</b>		143	3,233	3,817	4,184	3,914	5,142	5,288	5,311	5,388	5,388
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACION CONSOLIDADA</b>		(143)	1,125	1,390	1,431	1,748	2,294	2,537	3,130	4,698	6,996
<b>% UTILIDAD BRUTA OPERACION CONSOLIDADA</b>		(33%)	26%	27%	25%	31%	31%	32%	37%	46%	57%
INCENTIVO DE LA OPERADORA		0	32	32	127	144	227	248	258	252	293
PREOPERACION HOTELERA		0	71	71	71	71	71	71	71	71	71
RESERVA		0	196	198	198	198	198	198	198	198	198
IMPUESTO FEDERAL		0	114	118	118	118	118	118	118	118	118
RESERVA PARA REPOSICION DE MOBILIARIO		0	161	167	167	167	167	167	167	167	167
ARRENDAMIENTO DE LA PARTE HOTELERA		0	820	820	820	820	1,600	1,650	1,650	1,650	1,650
<b>TOTAL DE GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>		0	1,361	1,531	1,544	1,544	2,074	2,354	2,354	2,354	2,354
<b>UTILIDAD NETA OPERACION CONSOLIDADA</b>		(143)	(236)	(143)	(143)	(143)	(81)	(81)	(81)	(81)	(81)
<b>% DE UTILIDAD NETA OPERACION CONSOLIDADA</b>		(33%)	(5%)	(3%)	(3%)	(3%)	(1%)	(1%)	(1%)	(1%)	(1%)

ANEXO A-4  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
PROYECCION DE IMPUESTOS - OPERACION HOTELERA  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	SALDO INICIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2007
<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>											
UTILIDAD NETA DEL PERIODO		(83)	(1,080)	(922)	(349)	(145)	158	407	857	851	951
APLICACION DE PERDIDAS ACUMULADAS		(83)	(1,080)	(922)	(349)	(145)	158	407	1,300	0	0
SALDO DE PERDIDAS ACUMULADAS	0	(83)	(1,163)	(1,485)	(1,811)	(1,656)	(1,798)	(1,300)	0	851	951
BASE DEL IMPUESTO		0	0	0	0	0	0	0	(733)	851	951
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (24%)		0	0	0	0	0	0	0	0	323	375
PTU (10%)		0	0	0	0	0	18	41	86	95	96
<b>TOTAL IMPUESTOS OPERACION HOTELERA</b>		0	0	0	0	8	18	41	86	418	471

ANEXO A-4  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO - PROFORMA  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	SALDO INICIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2007
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>											
CONTRIBUCION NETA DE VENTA DE PUNTOS		(220)	1,067	4,730	8,360	8,878	5,055	3,817	1,790	1,114	1,114
RECUPERACION DE CARTERA		272	181	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTRIBUCION NETA OP. HOTELERA CONSOLIDADA		(83)	(1,060)	(922)	(343)	(145)	158	407	857	851	951
CONTRIBUCION POR OTROS INGRESOS		30	999	995	1,005	1,185	1,889	1,910	2,031	2,085	2,112
RESERVA REPOSICION DE MOBILIARIO		0	161	161	618	618	618	618	618	618	618
AMORTIZACION DE GASTOS PREOPERATIVOS		0	71	71	71	71	71	71	71	71	71
APORTACIONES DE AGUA MARINA		1,985	788	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPOSICIONES DE CREDITO		22,780	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		24,748	3,121	8,444	7,733	8,286	8,693	8,225	8,178	8,568	8,987
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>											
CONSTRUCCION 1a ETAPA 1a FASE		20,312	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSTRUCCION 1a ETAPA 2a FASE		0	0	0	0	3,837	3,837	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO		511	0	0	0	0	0	317	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS TERMINACION 1a ETAPA		333	1,937	1,696	1,453	1,211	969	726	484	242	0
ADMINISTRACION DEL FIDUCIARIO		1,200	720	664	363	363	363	363	363	363	363
ESTUDIOS Y COMISIONES MERCANTILES		912	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS PREOPERATIVOS DEL HOTEL		714	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINO DE CREDITOS		0	0	2,849	2,849	2,849	2,849	2,849	2,849	2,648	2,648
REPOSICION DE MOBILIARIO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS TOTALES		0	462	436	410	442	630	561	563	354	362
<b>TOTAL SALIDAS</b>		24,051	3,129	8,184	8,064	8,481	8,537	8,206	8,279	8,387	8,143
<b>FLUJO DEL PERIODO</b>		797	0	260	669	805	156	419	899	221	844
<b>FLUJO ACUMULADOS</b>	804	1,792	1,253	1,713	2,088	2,893	3,049	3,468	4,367	4,607	5,451



ANEJO A 7  
PARA I B O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO - PROFORMA  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2005	AÑO 9 2006	AÑO 10 2007
<b>RESULTADOS DE LA VENTA DE PUNTOS</b>										
INGRESOS POR VENTA DE PUNTOS	1,043	4,750	7,883	9,490	9,722	7,971	4,561	2,508	1,818	1,218
MAS: RECONOCIMIENTO DE ENTREGAS DE CUENTES	1,010	873	0	0	0	0	0	0	0	0
MENOS: COSTOS Y GASTOS DE VENTAS	1,298	2,782	3,144	3,100	3,044	2,018	744	713	703	703
<b>RESULTADO VENTA DE PUNTOS</b>	<b>755</b>	<b>2,841</b>	<b>4,739</b>	<b>6,390</b>	<b>6,678</b>	<b>5,953</b>	<b>3,817</b>	<b>1,795</b>	<b>1,115</b>	<b>1,115</b>
<b>RESULTADOS DE LA OPERACION HOTELERA</b>										
INGRESOS POR OPERACION HOTELERA CONSOLIDADA	88	5,864	8,881	7,804	7,833	10,178	10,781	11,384	11,987	11,987
MENOS: COSTOS Y GTOS DP HOTELERA CONSOLIDADA	151	5,433	6,692	6,109	5,818	7,147	7,480	7,813	8,098	8,098
MENOS: GTOS NO DISTRIB. OP HOTELERA CONSOLIDADA	0	1,481	1,551	2,044	2,080	2,874	2,884	2,914	2,938	2,938
<b>RESULTADO OPERACION HOTELERA CONSOLIDADA</b>	<b>(63)</b>	<b>(1,050)</b>	<b>(962)</b>	<b>(349)</b>	<b>(145)</b>	<b>137</b>	<b>487</b>	<b>657</b>	<b>951</b>	<b>951</b>
<b>OTROS INGRESOS DEL FIDECOMISO</b>										
ARRENDAMIENTO DE LA PARTE HOTELERA	0	920	920	920	920	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850
PRODUCTOS FINANCIEROS	30	75	75	85	245	230	280	382	435	462
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>30</b>	<b>995</b>	<b>995</b>	<b>1,005</b>	<b>1,165</b>	<b>2,080</b>	<b>2,130</b>	<b>2,232</b>	<b>2,285</b>	<b>2,312</b>
<b>OTROS GASTOS DEL FIDECOMISO</b>										
GASTOS FINANCIEROS TERMINADOS 1a ETAPA	333	1,937	1,895	1,433	1,211	960	726	454	242	0
ADMINISTRACION DEL FIDECOMISO	1,200	720	504	363	363	363	363	363	363	363
ESTUDIOS Y COMISIONES MERCANTILES	912	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE OTROS GASTOS</b>	<b>2,445</b>	<b>2,657</b>	<b>2,399</b>	<b>1,796</b>	<b>1,574</b>	<b>1,323</b>	<b>1,089</b>	<b>817</b>	<b>605</b>	<b>363</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE DEPRECIACIONES E IMPUESTOS</b>	<b>(1,713)</b>	<b>(821)</b>	<b>3,213</b>	<b>4,241</b>	<b>5,118</b>	<b>6,881</b>	<b>6,568</b>	<b>5,652</b>	<b>4,644</b>	<b>3,754</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>										
DEPRECIACION DE LAS CONSTRUCCIONES	0	2,020	2,020	2,020	2,364	2,354	2,354	2,354	2,354	2,354
DEPRECIACION DE LA CASA DE VENTAS	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
DEPRECIACION DE OTROS ACTIVOS FIJOS	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
AMORTIZACIONES	2,183	2,193	2,193	2,193	2,183	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>2,205</b>	<b>4,315</b>	<b>4,315</b>	<b>4,315</b>	<b>4,646</b>	<b>2,446</b>	<b>2,446</b>	<b>2,446</b>	<b>2,446</b>	<b>2,446</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1,008)</b>	<b>(4,178)</b>	<b>(1,102)</b>	<b>926</b>	<b>1,259</b>	<b>4,435</b>	<b>4,122</b>	<b>3,206</b>	<b>2,198</b>	<b>1,308</b>
<b>IMPUESTOS</b>										
IMPUESTOS FIDECOMISO	0	462	436	410	442	514	521	577	530	543
IMPUESTOS OPERACION HOTELERA CONSOLIDADA	0	0	0	0	0	18	41	88	419	419
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>462</b>	<b>436</b>	<b>410</b>	<b>442</b>	<b>532</b>	<b>562</b>	<b>665</b>	<b>949</b>	<b>962</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1,008)</b>	<b>(4,640)</b>	<b>(1,538)</b>	<b>516</b>	<b>1,014</b>	<b>3,903</b>	<b>3,560</b>	<b>2,541</b>	<b>1,249</b>	<b>346</b>

ANEXO A-8  
P A R A I S O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
BALANCE CONSOLIDADO - PROFORMA  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	BASES INICIAL	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2007
<b>ACTIVO</b>											
BANCOS	504	1,252	1,253	1,473	4,058	3,985	4,341	6,360	7,255	7,887	8,401
CAPITAL DE TRABAJO	784	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,632	1,632	1,632	1,632
CONSTRUCCIONES	20,090	40,402	40,402	40,402	40,402	41,038	41,479	41,675	42,675	43,675	47,675
MEJORS: DEPRE. ACUMULADA DE CONSTRUCCIONES	0	0	(2,020)	(1,040)	(6,000)	(6,441)	(10,828)	(12,211)	(15,585)	(17,979)	(20,363)
TERRENO	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752	2,752
CASA DE VENTAS	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387
MEJORS: DEPRE. ACUMULADA DE CASA VENTAS	(77)	(97)	(116)	(135)	(155)	(174)	(193)	(213)	(232)	(251)	(271)
OTROS ACTIVOS FIJOS	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319	1,319
MEJORS: DEPRE. ACUM. DE OTROS ACTIVOS FIJOS	(658)	(789)	(822)	(900)	(968)	(1,070)	(1,153)	(1,236)	(1,319)	(1,319)	(1,319)
ACTIVOS DIFERIDOS	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964	10,964
MEJORS: AMORT. ACUM. DE ACTIVOS DIFERIDOS	0	(2,183)	(4,386)	(8,679)	(8,772)	(10,964)	(10,964)	(10,964)	(10,964)	(10,964)	(10,964)
GASTOS PREOPERATIVOS HOTEL	0	714	714	714	714	714	714	714	714	714	714
MEJORS: AMORT. ACUM. DE OTROS PREOPERATIVOS HOTEL	0	0	(71)	(143)	(214)	(285)	(357)	(428)	(499)	(571)	(642)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,069</b>	<b>64,577</b>	<b>61,892</b>	<b>47,048</b>	<b>44,784</b>	<b>44,637</b>	<b>44,379</b>	<b>44,760</b>	<b>44,088</b>	<b>43,864</b>	<b>44,886</b>
<b>PASIVO</b>											
ENTREGAS DE CUENTAS	1,668	650	658	458	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS BANCARIOS	0	22,790	22,790	19,941	17,093	14,244	11,305	8,546	5,808	2,848	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,668</b>	<b>23,440</b>	<b>23,440</b>	<b>20,400</b>	<b>17,093</b>	<b>14,244</b>	<b>11,305</b>	<b>8,546</b>	<b>5,808</b>	<b>2,848</b>	<b>0</b>
<b>PATROCINIO</b>											
APORTACIONES DE AGUA MARINA	43,340	45,313	46,009	46,009	46,009	46,009	46,009	46,009	46,009	46,009	46,009
RESERVA PARA REPOSICION DE MOBILIARIO	0	0	181	322	1,306	2,017	2,636	3,255	3,874	4,492	5,111
MEJORS: APLICACION RESERVA MOBILIARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADOS ACUMULADOS	(8,968)	(12,876)	(17,816)	(19,355)	(18,837)	(17,823)	(14,159)	(12,159)	(11,583)	(11,385)	(10,929)
<b>TOTAL PATROCINIO</b>	<b>34,371</b>	<b>32,537</b>	<b>28,193</b>	<b>27,068</b>	<b>26,941</b>	<b>26,293</b>	<b>24,879</b>	<b>23,204</b>	<b>21,980</b>	<b>20,287</b>	<b>18,284</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATROCINIO</b>	<b>34,069</b>	<b>64,077</b>	<b>61,892</b>	<b>47,048</b>	<b>44,783</b>	<b>44,631</b>	<b>44,378</b>	<b>44,760</b>	<b>44,087</b>	<b>43,864</b>	<b>44,284</b>

ANEXO A-8  
P A R A I S O  
OPCION DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CREDITO  
CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO Y PERIODO DE RETORNO DEL CAPITAL  
(MILES DOLARES CONSTANTES)

	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2007
FLUJO DE EFECTIVO NETO	(1,217)	(751)	130	2,875	(103)	354	2,019	895	443	703
FACTOR DE DESCUENTO	1,000	0,901	0,8024	0,7013	0,6030	0,5099	0,5645	0,5137	0,4675	0,4254
VP DEL FLUJO DE EFECTIVO NETO	(1,217)	(713)	138	2,010	(70)	221	1,140	680	297	299
VP DEL FLUJO DE EFECTIVO NETO ACUMULADO	(1,217)	(1,930)	(1,799)	217	147	368	1,506	1,987	2,174	2,474

TIEMPO DE RECUPERACION AJUSTADO      3 AÑOS      11 MESES

	AÑO 1 1998	AÑO 2 1999	AÑO 3 2000	AÑO 4 2001	AÑO 5 2002	AÑO 6 2003	AÑO 7 2004	AÑO 8 2006	AÑO 9 2008	AÑO 10 2007
FACTOR 10%	1,000	0,8024	0,6024	0,4519	0,3500	0,2600	0,2625	0,2177	0,1475	0,1024
FLUJO DE EFECTIVO	(1,217)	(751)	130	2,875	(103)	354	2,019	895	443	703
VALOR PRESENTE	(1,217)	(713)	138	2,010	(70)	221	1,140	680	297	299

VALOR PRESENTE NETO      2,473.92

TASA INTERNA DE RETORNO      22.00%

## CONCLUSIONES

- 1) El presente trabajo ha mostrado una metodología para llevar a cabo de manera efectiva un estudio de factibilidad el cual puede ser aplicado para uno o varios proyectos, aunque en este caso como se pudo observar, este trabajo se enfocó principalmente al área turística; dicha metodología necesariamente no es la mejor de todas las que se han desarrollado; sin embargo, ha mostrado ser útil para reconocer cuando un proyecto es rentable o no lo es.
- 2) La evaluación financiera consolida y refleja el punto económico del conjunto de elementos que constituyen todo proyecto:
  - ◊ La base administrativa o infraestructura de la empresa.
  - ◊ La base tecnológica que señala la mejor alternativa para garantizar desde una secuencia de operaciones hasta la competitividad técnica y económica de productos y procesos.
  - ◊ La factibilidad de un mercado o un nicho de mercado que demande el volumen y calidad del producto y/o proceso del proyecto.
- 3) Es importante señalar que la principal causa de fracaso de un proyecto, es una administración deficiente -aún cuando exista viabilidad y bajo riesgo-, ya que en la organización se van creando vicios que deben detectarse y corregirse por los principales directivos; cuando esta función no se realiza se manera eficiente, la empresa puede marchar hacia la quiebra.
- 4) Otra causa del fracaso de un proyecto son los factores derivados del mercado, como pueden ser algunas estrategias muy agresivas por parte de la competencia; sin embargo, esta situación es mucho menos frecuente que la anterior, puesto que una buena administración es capaz de encontrar -en la mayoría de los casos- alternativas para superar la crisis por la que atraviese la empresa. Es por ello, que es importante al momento de hacer un estudio de factibilidad profundizar en el análisis de cada uno de los aspectos que lo conforman.
- 5) El turismo, como actividad inherente a las condiciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas, ha sido utilizado como instrumento de auxilio económico y como instrumento de presión política, sujeto a las condiciones prevalecientes en el dinámico escenario internacional. Es por esto, que la política turística de México requiere, de

manera apremiante, se consideren más los cambios que se avecinan, con el objeto de que se pueda actuar en concordancia y no, como hasta ahora, en el permanente marco de una política correctiva que siempre está detrás de los acontecimientos que vendrán en un futuro más o menos previsible y a los que es necesario hacer frente en el corto o mediano plazo.

- 6) Considero por ello indispensable que la política de México tome más en cuenta la estructura de comercialización del producto turístico en el exterior, de lo contrario podría establecer directrices ajenas a la realidad internacional que actúa en este mercado y que constituye una fuerza real en el campo de las relaciones internacionales y de la comercialización del producto turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO, MÉXICO 1977.
2. DICCIONARIO TURÍSTICO INTERNACIONAL ACADEMIA INTERNACIONAL DE TURISMO, MONTECARLO 1985.
3. THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY, OXFORD INGLATERRA 1990.
4. RAMÍREZ BLANCO MANUEL, TEORÍA GENERAL DE TURISMO, INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS 1991.
5. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA 1981.
6. KNEBEL, HANS, SOCIOLOGÍA DEL TURISMO, HISPANO EUROPEA 1974.
7. EL TURISMO COMO FACTOR POLÍTICO EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES, VOL. XII, NO. 1 1971.
8. MORENO TOSCANO OCTAVO, EL TURISMO: UNA INTERPRETACIÓN, TESIS DEL COLEGIO DE MÉXICO 1969.
9. MORENO TOSCANO OCTAVO, TURISMO Y POLÍTICA EXTERIOR, MÉXICO 1981.
10. WEBBER CAROLINE, EVOLUCIÓN DEL TIEMPO COMPARTIDO EN MÉXICO, MÉXICO 1989.
11. FONATUR, REPORTE DE FINANCIAMIENTO A LA HOTELEERÍA EN MÉXICO 1977.
12. FONATUR WESTUR, EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA MEXICANA .1989
13. JIMÉNEZ ALFONSO, TURISMO, ESTRUCTURA Y DESARROLLO, MÉXICO 1992.
14. RCI, LIBRO INFORMATIVO SOBRE TIEMPO COMPARTIDO EN AMÉRICA LATINA: 1996, ABRIL 1997
15. ÁREA DE CONSULTORIA TURÍSTICA DE CASTILLO MIRANDA, FLASH HOTELERO, INFORMACIÓN BÁSICA MENSUAL 1995-1997.
16. SECRETARÍA DE TURISMO, ESTADÍSTICA BÁSICA DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, ENERO - DICIEMBRE DE 1996.
17. COPELAND THOMAS / WESTON FRED, FINANCIAL THEORY AND CORPORATE POLICY, 3a EDICIÓN, 1988.
18. NACIONAL FINANCIERA / INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, LA MEJOR ALTERNATIVA DE INVERSIÓN (EVALUACIÓN DE PROYECTOS), MÉXICO 1996.