

00661
15



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos Trabajo Escrito

La Investigación de mercados como apoyo en la decisión
de financiamiento de proyectos de inversión hotelera

Autoriza a la Dirección General de Bibliotecas de UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo, respectivamente.

NOMBRE: Lorena Gpe.

García Velázquez

FECHA: 27 de septiembre de 2003

MA:

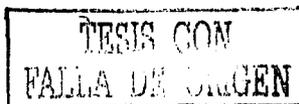
Que para obtener el grado de:

**Maestro en:
Administración de Organizaciones**

Presenta: Lorena Gpe. García Velázquez.

Tutor: Dr. Raúl Mejía Estañol.

México, D.F.



2003

Formato Tesis-Maestría-méxico.doc
Versión: junio 2002

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1. Fundamentos y/o justificación de la situación..... | 4 |
| Resumen..... | 19 |
| Capítulo 2. Requerimientos de la institución..... | 21 |
| 2.1. Definición del problema..... | 22 |
| 2.2. Objetivos..... | 22 |
| 2.3. Hipótesis..... | 22 |
| 2.4. Análisis de la oferta..... | 24 |
| 2.5. Análisis de la demanda..... | 35 |
| 2.6. Proyección de la oferta..... | 41 |
| 2.7. Proyección de la demanda..... | 43 |
| 2.8. Relación oferta – demanda..... | 45 |
| 2.9. Proyección de tarifa | 47 |
| Resumen..... | 48 |
| Capítulo 3. Análisis comparativo..... | 50 |
| Resumen..... | 53 |
| Capítulo 4. Aplicación y Propuesta..... | 54 |
| 4.1. Aplicación..... | 54 |
| 4.2. Propuesta..... | 56 |
| Resumen..... | 57 |
| Capítulo 5. Conclusión..... | 58 |
| Bibliografía..... | 60 |
| Anexos..... | 62 |

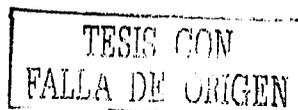
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro No. 1. Matriz de análisis de la información de mercado..... | 5 |
| Cuadro No. 2. Metodología del estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 7 |
| Cuadro No. 3. Inclusión de datos estadísticos en el estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 10 |
| Cuadro No. 4. Comportamiento histórico de la actividad turística en la Ciudad de México, D.F. para los años que se indican..... | 12 |
| Cuadro No. 5. Actividad hotelera en la Ciudad de México, D.F. por categorías en el año 2001..... | 12 |
| Cuadro No. 6. Comportamiento histórico de las tarifas y ocupaciones de la competencia, en la Ciudad de México, D.F..... | 13 |
| Cuadro No. 7. Análisis de la información de oferta y demanda hotelera presentado por el inversionista en el estudio de mercado | 13 |
| Cuadro No. 8. Comparativo de oferta y demanda de la competencia..... | 14 |
| Cuadro No. 9. Proyección de oferta y demanda contenida en el estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 16 |
| Cuadro No.10. Comportamiento histórico de la oferta de habitaciones con clasificación hotelera en México, D. F..... | 26 |
| Cuadro No. 11. Distribución histórica de la oferta de habitaciones por categorías en México, D. F..... | 27 |
| Cuadro No. 12. Comportamiento histórico del índice de ocupación hotelero en México, D. F..... | 29 |
| Cuadro No. 13. Comportamiento histórico de las tarifas hoteleras según la clasificación, tamaño y ubicación en México, D. F. (Pesos)..... | 32 |
| Cuadro No. 14. Comparativo de la competencia..... | 34 |
| Cuadro No. 15. Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedaron en la Ciudad de México, D. F..... | 36 |
| Cuadro No. 16. Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedan en hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F... | 38 |

C



| | |
|--|----|
| Cuadro No. 17. Comportamiento histórico de la estadía y densidad de los huéspedes de hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F..... | 40 |
| Cuadro No. 18. Proyección de la oferta de cuartos en el D.F. para los años que se indican..... | 43 |
| Cuadro No. 19. Proyección de la afluencia de visitantes al D.F. para los años que se indican..... | 43 |
| Cuadro No. 20. Proyección del número de cuartos que se demandaran en el D.F. para los años que se indican..... | 44 |
| Cuadro No. 21. Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras de todas las categorías en el D. F. para los años que se indican..... | 45 |
| Cuadro No. 22. Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras de todas las categorías en el D. F. para los años que se indican, incluye el hotel en estudio..... | 45 |
| Cuadro No. 23. Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras 5 estrellas en el D. F. para los años que se indican..... | 46 |
| Cuadro No. 24. Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras 5 estrellas en el D. F. para los años que se indican, incluye el hotel en estudio..... | 46 |
| Cuadro No. 25. Proyección de la tarifa en pesos para el hotel en estudio..... | 47 |
| Cuadro No. 26. Proyección del índice de ocupación para el hotel en estudio... | 48 |

D

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE GRAFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica No. 1. Metodología del estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 7 |
| Gráfica No. 2. Inclusión de datos estadísticos en el estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 10 |
| Gráfica No. 3. Proyección de oferta y demanda contenida en el estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero..... | 17 |
| Gráfica No. 4. Comportamiento histórica de la oferta de habitaciones hoteleras en México, D.F..... | 26 |
| Gráfica No. 5. Distribución histórica de la oferta de habitaciones por categorías en México, D. F..... | 28 |
| Gráfica No. 6. Comportamiento histórico del índice de ocupación hotelero en México, D. F..... | 30 |
| Gráfica No. 7. Comportamiento histórico del índice de ocupación para la categoría 5 estrellas en México, D. F..... | 31 |
| Gráfica No. 8. Comportamiento histórico de los vuelos que arriban a la Ciudad de México, D. F..... | 33 |
| Gráfica No. 9. Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedaron en la Ciudad de México, D. F..... | 37 |
| Gráfica No. 10. Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedan en hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F..... | 38 |
| Gráfica No. 11. Comportamiento histórico de la estadia y densidad de los huéspedes de hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F..... | 40 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E

ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por problema..... | 62 |
| Anexo 2. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por objetivo..... | 63 |
| Anexo 3. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por hipótesis..... | 64 |
| Anexo 4. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por estadística de la oferta. | 65 |
| Anexo 5. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por estadística de la demanda..... | 66 |
| Anexo 6. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por análisis de la oferta..... | 67 |
| Anexo 7. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por análisis de la demanda. | 68 |
| Anexo 8. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por proyección de la oferta..... | 69 |
| Anexo 9. Matriz de análisis de la información de mercado, cruzamiento por proyección de la demanda..... | 70 |
| Anexo 10. Check List de información mínima para la evaluación de proyectos inmobiliarios..... | 71 |

INTRODUCCIÓN

Desde de 1974, en los orígenes de FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo), y posteriormente en 1990 con la participación de BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior) en el financiamiento de proyectos de inversión hotelera, se instituyó como parte importante para el análisis y evaluación de proyectos de financiamiento hotelero la elaboración de un estudio de mercado por parte del inversionista.

No obstante, no se ha logrado convencer al inversionista de las bondades de dicho estudio y aún en nuestros días, dicho documento se utiliza como un documento de trámite, especialmente por los pequeños y medianos inversionistas y no se cuida el contenido, veracidad y oportunidad de la información, cayéndose en extremos en donde por un estudio de mercado se presentan meras relaciones estadísticas, publicadas por SECTUR (Secretaría de Turismo) o alguna asociación de la localidad donde se planea ubicar el establecimiento de hospedaje, pero dichas relaciones carecen de análisis y en la mayoría de los casos hasta de la fuente o identificación de quien elabora o proporciona la información.

Este estudio se entrega a la institución financiera de primer piso que realizará el análisis de factibilidad del financiamiento no sólo del proyecto sino de la empresa que solicita el financiamiento o acreditada potencial.

Hoy en día existen algunas variaciones respecto a quién elabora el estudio de mercado, tales como:

- FONATUR, quien al no contar con recursos para el otorgamiento de créditos y para continuar con su labor de impulso a la actividad turística, recientemente ha adquirido entre otras actividades la de calificar proyectos, para lo cual solicita entre otros elementos un estudio de mercado (hasta el momento de elaboración de este trabajo FONATUR no cobraba por la calificación de proyectos aunque se inicio un sondeo del mercado para contemplar la posibilidad del cobro).
- BANCOMEXT, puede actuar como banca de fomento o desarrollo o como banca de primer piso. En el primer caso solicita que en el expediente de crédito del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cliente y del proyecto exista un análisis del mercado (es responsabilidad de la banca comercial en su caso conservar el expediente de crédito con los correspondientes estudios de factibilidad en donde se incluye el estudio de mercado) y para el segundo caso, BANCOMEXT solicita al cliente le entregue un estudio de mercado que justifique la inversión hotelera que se planea realizar.

- La Banca Comercial, dependiendo de su nivel especialización, de la existencia de un área especializada y del tamaño del proyecto y/o financiamiento, solicita al cliente un estudio de mercado o lo elabora su área especializada cuando esto sucede y el estudio no se entrega al cliente, sino que únicamente es un documento de trabajo interno para el banco no tiene ningún costo para el cliente, tal es el caso del banco o institución financiera a la que se referencia durante este trabajo, en caso de no tener área especializada algunos bancos utilizan los servicios out sourcing de consultores para la elaboración del estudio de factibilidad de mercado y financiero, repercutiendo el costo al cliente.

La información de mercado es fundamental para la toma de decisiones tanto del inversionista como de las instituciones financieras que participan en el financiamiento de proyectos hoteleros en la República Mexicana.

Debido a lo anterior, se plantea en esta investigación como problema principal el determinar la importancia de la investigación de mercados para la toma de decisiones de financiamiento de proyectos hoteleros en la República Mexicana.

En el mismo orden de ideas, es importante buscar la forma para mostrarle al inversionista los beneficios del uso y aplicación de la investigación de mercados en la toma de decisiones de su negocio hotelero, ya sea como nuevo proyecto de inversión o como negocio en marcha, ya que la investigación de mercados es un elemento cuantitativo fundamental para la toma de decisiones no sólo para la obtención de un crédito sino que además, permite el diseño o adecuación del negocio hotelero desde su concepción física, proporciona elementos que facilitan la administración u operación del mismo (número de cuartos, categoría, ubicación, segmento de mercado por atender,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tipo de operador, nombres de intermediarios y comercializadores, etc.) y entre las principales aportaciones de la investigación de mercados al análisis y evaluación de factibilidad de proyectos de financiamiento hotelero están: el plan de comercialización y algunas bases de cálculo para las proyecciones financieras del hotel (tarifa, ocupación, parámetros de operación, inflación y tasas de interés).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS Y/O JUSTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN.

Para analizar con detalle el contenido del estudio de mercado presentado como parte del paquete de información que integra la solicitado de un estudio factibilidad de crédito para inversiones hoteleras, se plantean 2 enfoques en este trabajo: el primero que se muestra en este apartado y que se refiere a la información presentada por el inversionista hotelero que solicita financiamiento al banco para lo cual integra una solicitud de crédito y el segundo enfoque en el que se hará referencia a las necesidades de información de mercado de la institución financiera quien con esta información (la contenida en el estudio de mercado) apoya parte de la toma de decisiones de su proceso de financiamiento, este último enfoque se tratará en el capítulo siguiente.

Vale la pena señalar que la institución financiera a la que me referiré en este trabajo antes de que el cliente entregue la documentación que integra la solicitud de financiamiento para una inversión hotelera le entrega un check list (ver anexo No. 10) que menciona el estudio de mercado y el contenido de mayor relevancia para el banco.

Para la realización del análisis del contenido del estudio de mercado que presenta el inversionista hotelero (solicitante del financiamiento bancario y probable acreditado) a una institución financiera, seleccioné al azar 37 solicitudes de financiamiento para proyectos hoteleros (presentadas a una institución financiera entre febrero del 2002 y abril del 2003), cuyos nombres omitiré y únicamente mencionaré los datos de clasificación (ubicación: playa o ciudad, número de cuartos, categoría, experiencia del promotor o inversionista hotelero y monto del financiamiento solicitado) los cuales se cruzarán con los datos de la investigación de mercado presentada por el cliente (inversionista hotelero que solicita financiamiento), esta información se muestra en la matriz de análisis de la información de mercado, elaborada por la autora de este trabajo con datos recopilados de los 37 estudios de mercado presentados por diferentes inversionistas hoteleros al banco a quien le solicitan crédito, esta matriz se adjunta como cuadro No. 1 de este trabajo de investigación y cuyos principales resultados obtenidos son los que se muestran a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO No. 1

| MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------|-------------|----------|-------------------|------------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-----------|--------|------------|--------|---------|
| | Ubicación | | Categoría | Promotor | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Estrellas | Experiencia | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2,808,107,700.00 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 161.4864865 | 4.38 | 1.32 | 75.894,802.70 | 1.78 | 1.73 | 2 | 1.08 | 1.08 | 1.51 | 1.54 | 1.32 | 1.73 |

Fuente: elaborado por la autora. Mayo 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Datos de clasificación:

- De las 37 solicitudes de financiamiento para hoteles analizadas, 19 son para proyectos de hoteles que se ubicaran en la playa, es decir, dirigidos al segmento de viajeros de placer (segmento de placer incluye viajeros que se desplazan por motivos de descanso, vacaciones, clima, visitas a parientes, cultura, etc.), mientras que 18 proyectos de hotel se ubicaran en la ciudad, es decir serán hoteles enfocados principalmente a hombres de negocios (entiéndase por segmento de hombres de negocios todos aquellos viajeros que se desplazan por motivos de trabajo, juntas, capacitación, convenciones, eventos promocionales, tramites gubernamentales, etc).
- El total de solicitudes analizadas representan 5,975 habitaciones hoteleras, de las cuales el 47% serán 5 estrellas, 41% de 4 estrellas y sólo el 12% de 3 estrellas (la clasificación hotelera en nuestro país se obtenía hasta hace 4 años al llenar el cuestionario de autclasificación de establecimientos de hospedaje, en donde al lograr de 95 a100 puntos se tenía la clasificación 5 estrellas, de 94 a 85 puntos 4 estrellas, de 84 a 70 puntos 3 estrellas, de 69 a 60 puntos dos estrellas y de 59 a 50 la clasificación de una estrella, este proceso dejo de existir al eliminarse de la SECTUR la obligatoriedad de registrar los hoteles en el Inventario Nacional de Hoteles, quedando auténticamente dicha actividad como responsabilidad exclusiva del hotelero).
- El monto promedio por solicitud de financiamiento es de \$75'894,802 con un mínimo de \$4'670,000 y un máximo de \$468'000,000.
- 25 de los inversionistas hoteleros solicitantes de financiamiento son promotores con experiencia en hotelería y 12 es la primera vez que incursionan en el negocio.

Los resultados obtenidos al estudiar la matriz de análisis de la información de mercado elaborada con información de los estudios de mercado presentado en solicitudes de financiamiento para proyectos hoteleros son los que se muestran a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 2

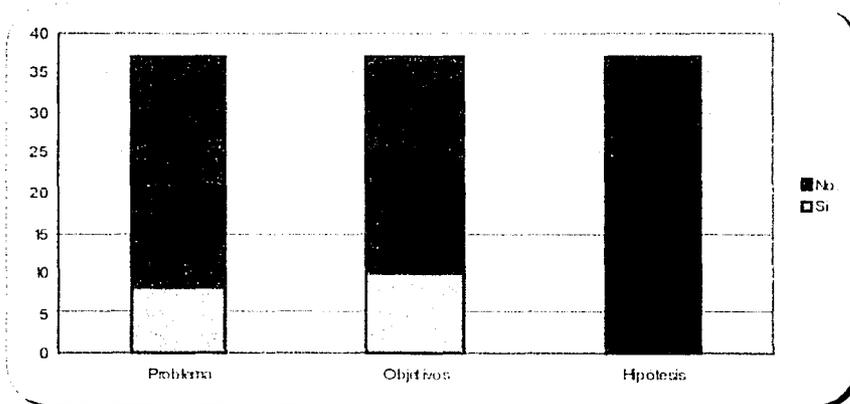
Metodología del estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero.

| | Si | | No | | Suma |
|-----------|-----|------|-----|-------|------|
| | No. | % | No. | % | No. |
| Problema | 8 | 21.6 | 29 | 78.4 | 37 |
| Objetivos | 10 | 27.0 | 27 | 73.0 | 37 |
| Hipótesis | 0 | 00.0 | 37 | 100.0 | 37 |

Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

Gráfica No.1

Metodología del estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero.



Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

De las 8 solicitudes que presentan información de mercado y definen el problema, 6 corresponden a hoteles de playa y 2 a hoteles de ciudad. El 37.5% de estas solicitudes fueron elaboradas por inversionistas con experiencia en el negocio hotelero, mientras que el 62.5% son inversionistas que incursionan por primera vez en el negocio.

De las 8 solicitudes mencionadas, 37.5% corresponden a hoteles de 5 estrellas, 50% a 4 estrellas y 12.5% a 3 estrellas.

El número de habitaciones promedio por solicitud que sí definió el problema en el estudio de mercado fue de 159 por solicitud, con un monto promedio de financiamiento por solicitud de \$69'760,750 ó Dlls. 8.8 millones a la paridad de \$10.15 pesos por Dlls.

Vale la pena mencionar que todas las solicitudes que definieron el problema también establecieron objetivos, pero ninguna elaboró hipótesis para el estudio de mercado.

Sin embargo todos los inversionistas que definieron el problema presentan estadísticas de oferta y demanda, así como proyecciones de oferta y sólo 3 de los 8 proyectan la demanda, salvo uno que no presentó análisis de la demanda.

En los estudios donde hay planteamiento del problema, éste no es fácil de identificar, ya que su planteamiento es ambiguo, aunque con cierta tendencia a la representación de una necesidad, y no como tradicionalmente suele plantearse en los estudios de mercado en donde fundamentalmente se justifica la elaboración del estudio, sin embargo, sí plantea una relación entre dos o más variables, aunque es fácilmente confundible con el objetivo y tradicionalmente el inversionista lo plantea como sigue:

- Evaluar el financiamiento por "X" millones pesos para construir un hotel 5 estrellas en "Z" lugar.
- Evaluar la oferta y la demanda como factores trascendentales del mercado de alojamiento en "X" lugar.
- Analizar las condiciones de hospedaje en "X" lugar, con el fin de determinar cual será el mejor concepto hotelero para operar el hotel en estudio.
- Mostrar la factibilidad y viabilidad financiera del proyecto de inversión de un hotel en "X" lugar.

Mientras que los objetivos son plateados por el inversionista con mayor claridad y varían entre los siguientes textos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Evaluar el sitio donde se localizará el hotel en estudio.
- Analizar el mercado de hospedaje local en "X" lugar para determinar las principales características de: ocupación, tarifa promedio, segmentación y estacionalidad del mercado de hospedaje.
- Emitir una opinión sobre el mejor concepto de operación del hotel en estudio.
- Analizar las ventajas y desventajas competitivas para el hotel en estudio comparado con sus competidores.
- Elaborar proyecciones de niveles de ocupación y tarifa para el hotel en estudio.
- Elaborar proyecciones financieras para el hotel en estudio.
- Preparar un reporte de hallazgos y conclusiones.
- Cuantificar el tamaño de la inversión.
- Evaluar el nivel de apalancamiento del hotel en estudio.
- Cuantificar la rentabilidad del proyecto del hotel en estudio.
- Evaluar la oferta y demanda del mercado de hospedaje en XX lugar.

Vale la pena señalar que no todos los objetivos son citados en un mismo estudio, sino que algunos se mencionan en unas solicitudes y se omiten en otras o son sustituidos por otros textos de objetivos.

En cuanto a los 10 inversionistas que sí especificaron el o los objetivos del estudio de mercado, se obtuvo que el 40% sí tiene experiencia en el negocio hotelero. El 70% de las solicitudes que especifican objetivos corresponden a hoteles que se ubicarán en playa y 30% en ciudad.

La categoría promedio de los hoteles cuyo estudio de mercado incluye objetivos es de 4 estrellas con un promedio de 154 cuartos por proyecto y un monto promedio de crédito solicitado de \$75'858,600 ó Dlls. 7.47 millones.

En términos de metodología, el 80% de los inversionistas que especificaron los objetivos en la investigación de mercado definieron también el problema y ninguno especificó la o las hipótesis o supuestos de investigación de mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estableciendo una relación entre algunos componentes de la metodología de la investigación presentada por los inversionistas hoteleros en sus estudios de mercado y el contenido de la información estadística encontré que del 80% de los inversionistas hoteleros que especificaron los objetivos en la investigación de mercado y definieron también el problema, todos presentaron estadísticas de oferta y demanda, análisis de la oferta y 4 de los 10 proyectaron la demanda y sólo uno no presentó análisis de la demanda.

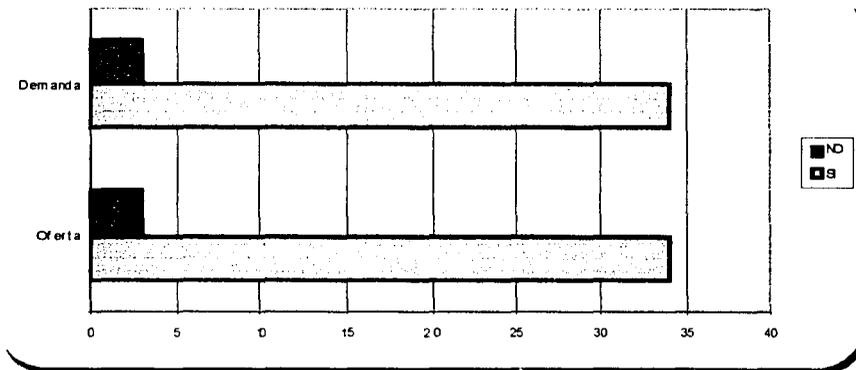
La hipótesis o supuesto de solución al problema es la gran ignorada en los 37 casos de estudios de mercado seleccionados, es decir el 100% de los casos seleccionados al azar para este estudio carecen de hipótesis.

Cuadro No. 3 Inclusión de datos estadísticos en el estudio de mercado elaborado por el inversionista

| | Si | | No | | Suma |
|----------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| | No. | % | No. | % | No. |
| Oferta | 34 | 92 | 3 | 8 | 37 |
| Demanda | 34 | 92 | 3 | 8 | 37 |

Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

Gráfica No. 2 Inclusión de datos estadísticos en el estudio de mercado elaborado por el inversionista



Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

Tal como se muestra en el cuadro de estadística, la mayoría los estudios de mercado presentados con una solicitud de financiamiento contienen información estadística, salvo 3 casos de los seleccionados como muestra no lo presentaron debido a que uno es la actualización de una solicitud de financiamiento en donde se cambió el monto del financiamiento de la solicitud presentada aproximadamente 2 meses antes, otro porque el monto del financiamiento es muy pequeño y se trata de un negocio en marcha en donde el riesgo de mercado es poco y el banco esta en posibilidades de medir el riesgo de mercado con su propia información de mercado y el tercero, también se trata de un negocio en marcha en donde el financiamiento es pequeño y no se elaboran estadísticas oficiales para esa plaza (las estadísticas oficiales son las elaboradas y publicadas por La Secretaria de Turismo).

Las estadísticas de oferta que tradicionalmente presenta el inversionista en su estudio de mercado son las elaboradas y publicadas en el documento llamado "Estadísticas básicas de la actividad turística en México" que es elaborado anualmente por SECTUR (Secretaria de Turismo), por lo general esta información tiene un rezago de uno a dos años, es decir hoy en día la información publicada por SECTUR es del año 2001 y a mediados de este año se publicará la del 2002.

El contenido de las tablas que presenta el inversionista, aunque son copiadas de la información de SECTUR, ocasionalmente no incluyen toda la información, sino que tradicionalmente incluyen: Número de habitaciones en la República Mexicana y por ciudades (global o por categorías), porcentaje de ocupación (global o por categorías), número de visitantes totales, visitantes nacionales y visitantes extranjeros (global o por categorías), turistas noche (nacionales y extranjeros), densidad y estadía. Esta información se presenta en series históricas con periodos de no más de 5 años, no ponen título, ni número, ni fuente al cuadro, sin embargo los cuadros que veremos a continuación han sido elaborados con la información obtenida de los estudios de mercado presentados por los inversionistas (para el caso del capítulo 1 de este trabajo de investigación) o por investigación directa de la autora, sin embargo en dichos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estudios no se muestran con el formato que los veremos ni con el número que aquí los veremos, aunque es pertinente aclarar que este número es el de la secuencia del trabajo que estoy presentando, en el mismo orden de ideas se muestra el título, la fuente y fecha de elaboración que la investigación de mercado del inversionista se omiten:

Cuadro No. 4

Comportamiento histórico de la actividad turística en la Ciudad de México, D.F. para los años que se indican.

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cuartos | 39,008 | 41,812 | 43,758 | 46,302 | 46,978 |
| % de ocupación | 58.16 | 59.15 | 61.56 | 58.61 | 56.08 |
| Total turistas | 7,345,086 | 7,890,728 | 8,893,087 | 9,123,994 | 9,486,499 |
| Turistas nacionales | 5,605,042 | 5,929,843 | 6,899,253 | 7,025,413 | 7,468,273 |
| Turistas extranjeros | 1,740,044 | 1,960,885 | 1,993,834 | 2,098,581 | 2,018,226 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

Cuadro No. 5

Actividad hotelera en la Ciudad de México, D.F. por categorías en el año 2001

| Categoría | Total | | % de | | |
|-------------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | Cuartos | Ocupación | Total | Nacional | Extranjero |
| 5 estrellas | 12,527 | 60.5 | 2,288,422 | 1,233,502 | 1,054,920 |
| 4 estrellas | 7,790 | 59.3 | 1,205,199 | 802,259 | 402,940 |
| 3 estrellas | 8,952 | 53.7 | 1,244,670 | 801,891 | 442,779 |
| 2 estrellas | 7,582 | 53.4 | 1,514,523 | 1,344,253 | 170,270 |
| 1 estrella | 9,450 | 54.3 | 2,871,180 | 2,843,509 | 27,672 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

Algunos otros inversionistas presentan información de vuelos (arribos, salidas, comerciales y charters, nacionales e internacionales), movimientos en las principales carreteras de acceso al lugar de estudio, movimiento de cruceros en el caso de puertos o zonas de playa cercanas a puertos, también publicados por SECTUR.

Algunos de los negocios en marcha agregan cuadros comparativos del comportamiento de las ocupaciones y tarifas de sus establecimientos y de la competencia con datos de hasta 3 años como el siguiente:

Cuadro No. 6. Comportamiento histórico de las tarifas y ocupaciones de la competencia, en la Ciudad de México, D.F.

| | Tarifa Dlls. | | % de Ocupación | |
|------------------|--------------|------------|----------------|-----------|
| | 2000 | 2001 | 2000 | 2001 |
| Hotel x | 165 | 170 | 63 | 62 |
| Hotel xx | 170 | 160 | 67 | 65 |
| Hotel xxx | 138 | 135 | 64 | 62 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del Inversionista. Mayo 2003.

Otra fuente de información utilizada por algunos inversionistas en sus estudios de mercado son las Asociaciones Locales de Hoteles y Moteles, quienes básicamente publican la ocupación hotelera mensual y destinos como Cancún publican diario este indicador y las tarifas promedio por categoría en un periódico de la localidad.

Otro concepto analizado en la matriz de información contenida en el estudio de mercado presentado por el inversionista en la solicitud de financiamiento a una institución de financiamiento, es el análisis de la información de oferta y demanda y cuyos resultados obtenidos al analizar las 37 solicitudes antes mencionadas se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 7. Análisis de la información de oferta y demanda hotelera, presentada por el inversionista en el estudio de mercado

| | Si | | No | | Suma |
|----------------------------|-----|------|-----|------|------|
| | No. | % | No. | % | No. |
| Análisis de Oferta | 18 | 48.6 | 19 | 51.4 | 37 |
| Análisis de Demanda | 17 | 46.0 | 20 | 54.0 | 37 |

Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 44% de los casos que sí presentan análisis de la oferta también tienen definido el problema, el 50% sí definieron al menos un objetivo, ninguno elaboró hipótesis y todos elaboraron algún tipo de proyección de la oferta y sólo 9 de 17 proyectan la demanda. El 55% de las solicitudes que sí presentaron análisis de la oferta son para hoteles de 5 estrellas, 33% para 4 estrellas y 11% para 3 estrellas. El 50% de los inversionistas que sí analizaron la oferta tienen experiencia en la operación hotelera y trámite de solicitudes de financiamiento. El 39% de los hoteles que sí analizaron la oferta se ubicarán en playa y el resto serán negocios de ciudad.

El análisis que elabora el cliente generalmente consiste en presentar un cuadro comparativo de los principales competidores que contiene la siguiente información: nombre de al menos 3 competidores, número de cuartos, categoría, nombre del operador en su caso o únicamente señala si cuenta o no con operador, instalaciones y servicios (alberca, salones de usos múltiples, SPA, room service, servibar, tabaquería, restaurante de especialidades, cafetería, bar, segmento que atiende, etc.), como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 8
Comparativo de oferta y demanda de la competencia.

| Hotel | Categoría | No. De Cuartos | Tarifa Dils. | Operador | Franquicia Internacional | Room service | S. eventos | SPA | Restaurante | Cafetería | Bar | Segmento que atiende |
|--------------------------|-------------|----------------|--------------|----------|--------------------------|--------------|------------|-----|-------------|-----------|-----|----------------------|
| Melia Reforma | GT | 492 | 110 | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | Negocios |
| Fiesta Americana Reforma | 5 estrellas | 225 | 100 | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | Convenciones |
| Sheraton María Isabel | GT | 752 | 120 | Si | Si | Si | Si | | Si | Si | Si | Negocios y placer |
| Camino Real | GT | 709 | 170 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Convenciones |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de investigación directa. Mayo 2003.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En algunas ocasiones el cuadro es complementado y/o sustituido por una narración como la que sigue:

"Hotel Melia Reforma Comenzó a operar como Crowne Plaza en 1995 en la Zona Este de la Avenida Paseo de la Reforma, en la esquina con la Avenida Juárez.

El hotel cuenta con 464 habitaciones y a pesar de estar clasificado como gran turismo, no compite directamente con el resto de los hoteles de su categoría en la Ciudad de México debido a que su localización presenta grandes desventajas como: Inseguridad, manifestaciones constantes y tránsito intenso.

Lo anterior ha ocasionado que el hotel Melia pierda su posición competitiva dentro del mercado Gran Turismo y lo ha obligado a competir en un nivel mas bajo como el de 5 estrellas y a veces 4 estrellas localizados en Reforma y Zona Rosa. Por esta razón este hotel es considerado competitivo con el hotel en estudio."

Es notable que tanto en el cuadro como en el texto la mayor parte de la información esta integrada por datos de la oferta y los datos de la demanda son escasos y únicamente lo mencionan en el cuadro, pero no en el texto.

En cuanto al análisis de la demanda se encontró que el 53% de los inversionistas que sí analizan la demanda tienen experiencia en la operación hotelera. El 58% de los proyectos en donde sí se analiza la demanda se ubicarán en playa y el 42% en la ciudad. De estos proyectos el 58% serán hoteles de 5 estrellas, 30% de cuatro estrellas y 12% de tres estrellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estableciendo una relación entre los componentes de la metodología del estudio de mercado presentado por el inversionista hotelero cuando solicita financiamiento a un banco y el análisis de la información del mismo estudio encontré que del 42% de las 17 solicitudes en donde sí se analiza la demanda sí define el problema, pero el 53% de los 17 no especifica objetivos y ninguno presenta hipótesis, sin embargo todos muestran estadísticas tanto de la oferta como de la demanda.

Todos analizan la oferta y la proyectan, en tanto que sólo el 53% proyecta la demanda, esto me permite aseverar que los estudios de mercado presentados por el inversionista hotelero cuando solicita financiamiento, son estudios incompletos no sólo desde el punto de vista metodológico, sino desde un enfoque de análisis de la información de oferta y demanda, es decir son recopilaciones de información carentes de análisis.

Los principales datos que el inversionista incluye de la demanda son estadísticas de sector con respecto a la nacionalidad de los huéspedes, el promedio de estancia y el número de personas que se hospedan por habitación, pero tradicionalmente esto lo hace en un cuadro y sin comportamiento histórico.

Cuadro No. 9

Proyección de oferta y demanda contenida en el estudio de mercado presentado por el inversionista

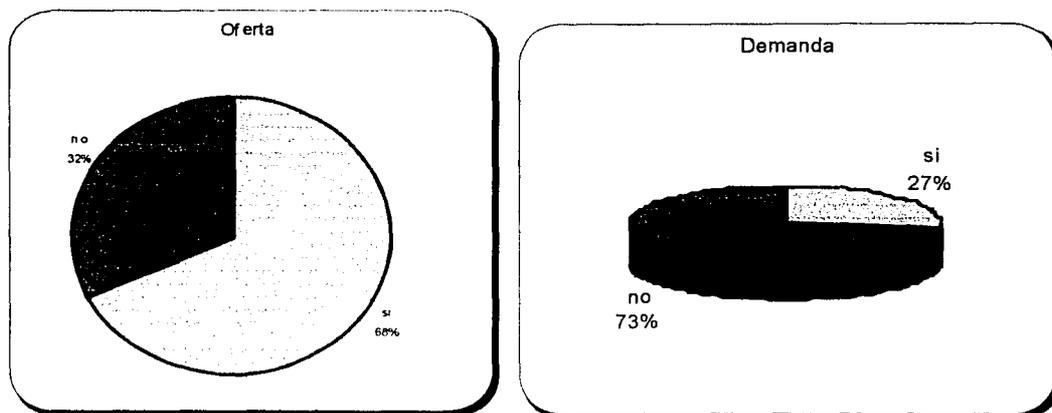
| | Si | | No | | Suma |
|---------|-----|------|-----|------|------|
| | No. | % | No. | % | No. |
| Oferta | 25 | 67.6 | 12 | 32.4 | 37 |
| Demanda | 10 | 27.0 | 27 | 73.0 | 37 |

Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

TESIS CON
FALLA DE URGEN

Gráfica No. 3

Proyección de oferta y demanda contenida en el estudio de mercado
presentado por el inversionista



Fuente: Datos tomados de 37 estudios de mercado para proyectos de inversión
Hoteleros y procesados por la autora para fines de este caso. Mayo 2003.

Todos los inversionistas que presentaron en su información de mercado una proyección de la oferta también definieron el problema y sólo uno no estableció su objetivo, todos presentaron estadísticas de oferta y demanda, todos presentaron análisis de la oferta, uno omitió el análisis de la demanda y únicamente el 36% (9 de los 25) presentó proyección de la demanda.

De las 10 solicitudes en donde se obtuvo que la información de mercado contenía proyecciones de la demanda, sólo el 30% tienen definido el problema, 40% especificaron sus objetivos, en ninguna se plantearon hipótesis, todas incluyen estadísticas tanto de oferta como de demanda, sólo el 10% omitió analizar tanto la oferta como la demanda y todas presentan proyección de la oferta.

El 60% de los inversionistas que sí proyectó la demanda ya tienen experiencia previa en la presentación de otras solicitudes de financiamiento y en la operación hotelera. La distribución porcentual de los hoteles cuya información de mercado sí presenta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

proyección de la demanda es el 70% de hoteles de 5 estrellas, 20% 4 estrellas y 20% tres estrellas y la distribución por ubicación es igual 50% en playa y 50% en ciudades.

Los inversionistas que presentan proyecciones tradicionalmente proyectan sus tarifas y ocupaciones y manejan el término de ocupación como un concepto de demanda ya que para determinarlo se requiere conocer el número de personas que se hospeda por cuarto.

Es poco común que un inversionista detalle tanto en las estadísticas como en las proyecciones el promedio de estancia de los huéspedes, los servicios e instalaciones que utilizarán, el gasto promedio y/o el consumo de alimentos y bebidas dentro del hotel, el uso de los salones de eventos, etc. Cuando se presenta una proyección de demanda lo que tradicionalmente muestra es como crecerá la afluencia de huéspedes al hotel y para su realización se aplica algún índice de crecimiento de la demanda en la zona de estudio ya sea el general o el específico para la categoría que se pretende operar, normalmente el que resulte más impactante.

En cuanto a la proyección de la oferta, se mencionan los posibles proyectos que iniciarán operaciones en los próximos 3 a 5 años y de los cuales algunos ya se encuentran en construcción, para lo que especifican: el nombre del hotel, ubicación, categoría, número de cuartos, nombre de la operadora en su caso y posible fecha de apertura, el número de cuartos nuevos se agrega al de cuartos existentes en la plaza o en la categoría y se muestra cual será la oferta de habitaciones en la plaza y/o en la categoría donde se aperturan las habitaciones. Una vez incrementada la oferta y la demanda se aplican factores como el número de personas que se hospeda por cuarto y el promedio de estancia y se obtiene el índice de ocupación proyectado, esto es el deber ser, porque tradicionalmente este proceso matemático no se realiza, sino por "experiencia" y/o "corazonada".

No obstante lo anterior, el 95% de las solicitudes en donde se presenta proyección de la oferta también se presenta análisis de la oferta, mientras que sólo el 89% proyecta la

demanda. Todos muestran estadísticas tanto de oferta como de demanda. Ninguno elabora supuestos de investigación. El 42% de los 19 especifica su problema y sólo el 47% menciona algún objetivo.

El 53% de los inversionistas cuyas solicitudes muestran proyección de la oferta tienen experiencia en la operación hoteleras y en la tramitación de financiamiento. El 58% de los hoteles cuyas solicitudes muestran proyección de la oferta se ubicarán en la playa y el 42% restante en ciudades. 58% de los hoteles serán 5 estrellas, 31% de 4 estrellas y el 11% de 3 estrellas.

Resumen

En este capítulo analice la investigación de mercado tal como la presenta el inversionista hotelero a la institución financiera cuando solicita crédito para la construcción ampliación o remodelación de un proyecto hotelero o de un hotel en marcha.

Los principales resultados de este análisis fueron:

- Independientemente del nivel de riesgo que implique el proyecto de inversión para el cliente del banco o inversionista, la presentación de un estudio de mercado es solamente un trámite para la obtención del financiamiento, por lo que no pone cuidado en su elaboración.
- El inversionista omitiendo generalmente la metodología de investigación con lo que resta veracidad a la información contenida en el documento que el denomina estudio de mercado.
- La información estadística contenida en el estudio de mercado elaborado por el inversionista, generalmente no es oportuna ya que cuenta con 3 o 4 años de antigüedad.
- No se presenta análisis de la información estadística antes mencionada.
- No se toman en cuenta las necesidades gustos y preferencias del huésped, para el diseño de los servicios e instalaciones que incluirán en el hotel, lo cual genera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

limitaciones o excesos en el cálculo de la inversión, monto del financiamiento solicitado y en el programa de obra, entre otras implicaciones.

➤ la determina La estadística antes mencionada no en todos los casos

En conclusión, la deficiente presentación del estudio de mercado por parte del inversionista hotelero, cuando solicita financiamiento a una institución bancaria, tiene como consecuencia un retraso en la toma de decisiones por parte de quien analiza la solicitud (en el banco) al tener que elaborar y/o complementar la investigación presentada, además de las implicaciones económicas que la falta de previsión y planeación del proyecto pudo haberle aportado la realización de una investigación de mercado y no una simple recopilación de datos estadísticos sin análisis, como lo que tradicionalmente presenta el inversionista hotelero a los bancos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

REQUERIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN

Antes de proceder a listar y analizar los requerimientos del contenido de la investigación de mercado que establece la institución bancaria cuyo caso es objeto de este estudio y de donde se tomaron los 37 estudios de mercado para este trabajo, es pertinente aclarar que dicha institución financiera cuenta con un área especializada, que se dedica a la elaboración de estudios de factibilidad de financiamiento para proyectos inmobiliarios en donde se ubican los hoteleros. Dicha área especializada ha mantenido por más de 15 años un sistema de información de mercado que incluye la actualización constante de bases de datos que contienen principalmente información estadística tanto oficial como de organismos del sector privado, lo que le permite complementar, comparar, verificar y analizar la información del mercado presentada por el inversionista hotelero cuando solicita financiamiento.

Los estudios de factibilidad elaborados por la institución bancaria en cuestión no se cobran, ni se muestran ó entregan al cliente, pero por disposición oficial de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) son parte integral del estudio de crédito del cliente.

Adicionalmente el estudio de mercado complementado y/o elaborado por esta institución bancaria como documento interno tiene diversos usos, como son: es un documento de retroalimentación, permite dar seguimiento al proyecto ya sea acreditado o no, permite ofrecer al cliente diversas alternativas de servicios bancarios, etc.

La información de mercado requerida por la institución financiera cuando se le solicita financiamiento para construcción de nuevos hoteles, así como para ampliación y remodelación también de hoteles (no aplica para solicitudes sólo de capital de trabajo para hoteles), se detalla a continuación (además de estar contenida en el check list que se presenta en el anexo 10):

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1. Definición del problema.- El problema de la investigación de mercado, tiene dos enfoques: desde el punto de vista cliente y desde el punto de vista banco. Para el primero el problema se plantea en el estudio de mercado como: "Conocer el potencial de mercado para desarrollar un hotel en "X" Lugar, mientras que para el banco el problema básicamente es: Conocer la factibilidad de mercado para apoyar financieramente la construcción, ampliación o remodelación del hotel "X", que se ubica (rá) en "X" lugar de la República Mexicana". El banco formula el problema con los datos de la carta solicitud de financiamiento, y cuando es posible con el problema planteado en el estudio de mercado.

2.2. Objetivos.- Tradicionalmente para el banco el problema y el objetivo son prácticamente lo mismo (para el caso del banco tomado como fuente de información de los casos estudiados).

2.3. Hipótesis.- Los supuestos de la investigación de mercado, aún cuando el cliente no los plantea como tal, el banco considera hipótesis o supuestos de la investigación de mercado las proyecciones que elabora el cliente, ya que involucran el comportamiento de variables que básicamente se refieren al comportamiento futuro o proyectado de la tarifa, ocupación hotelera y parámetros de operación, que el cliente plantea antes de elaborar sus proyecciones financieras ya se en el plan de comercialización o en las bases de calculo de sus proyecciones financieras.

Antes de la presentación de la información de mercado, el banco solicita al cliente que elabore un documento que se le denomina carta solicitud de financiamiento, en donde el cliente o el representante del cliente debe especificar: nombre de la acreditada, monto del financiamiento, plazo, gracia, tipo de moneda, forma de pago (mensual, trimestral, semestral, etc.), garantías ofrecidas y en su caso fuente de fondeo.

En el mismo orden de ideas, la institución financiera en cuestión solicita al cliente o inversionista hotelero que presente una descripción del proyecto, esto es una narrativa de los servicios e instalaciones (variedad, capacidades, horarios de servicio, etc.) con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las que contará el proyecto en estudio y para lo cual se destinará el financiamiento solicitado. Es importante que en esta narrativa se incluya la dirección en donde se ubicará o se ubica el proyecto, la superficie del terreno, la superficie construida, número de plantas, número y tipo de habitaciones (suite presidencial, junior suites, master suites, suites, cuartos tipo, etc.), especificando el tipo de camas (king, Queen, hoteleras), el presupuesto de inversión especificando lo invertido y por invertir, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

DESCRIPCION DEL PROYECTO: *El Proyecto en estudio estará ubicado en la calle de Dkta No. 59, en la colonia Nápoles, México, D.F. y formará parte del complejo denominado hoy CTW Ciudad de México, el cual se ubica en la Av. Insurgentes Sur.*

El terreno sobre el cual se edificará la primera etapa del hotel Crowne Plaza Ciudad de México tiene una superficie total de 4,483 m² de los cuales sólo se ocuparán 2,435.34 m² de momento y se planea construir sobre este mismo lote la segunda etapa para el cuarto año de operación; aproximadamente se iniciará la segunda etapa en el 2008.

El complejo CTW actualmente esta integrado por: Una torre de oficinas de 47 pisos y 116,000 m² de construcción, Centro Internacional de Exposiciones y Convenciones, centro comercial y de entretenimiento del cual sólo se ha construido la primera etapa la cual incluye JCPenny, complejo Cinemax, algunas boutiques y locales de servicio como bancos, casas de bolsa, agencias de viajes, a este desarrollo se le conoce como Plaza CTW y una vez terminado ocupará un área de 86,000 m², siendo el centro comercial mas grande de la ciudad de México. A todo este complejo se sumará el proyecto de hotel en estudio cuyas facilidades e instalaciones serán en la primera etapa:

- ♦ *270 habitaciones 5 estrellas con posibilidad de ampliarse a 550, es decir en la 2ª etapa se pretenden construir 280 cuartos.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ◆ *Lobby Bar.*
- ◆ *Lobby Estar.*
- ◆ *Restaurante de especialidades.*
- ◆ *Cafetería.*
- ◆ *SPA/ Gimnasio.*
- ◆ *Centro de Negocios.*
- ◆ *Area Comercial*

El proceso de construcción del hotel tendrá una duración aproximada de 18 meses, por lo que se considera que iniciará operaciones a mediados del 2004.

VALOR DEL PROYECTO: Según la información proporcionada por el cliente el importe de la inversión total del proyecto de hotel CPTW, Ciudad de México será de \$378'231,000.00 en donde se incluyen los siguientes valores y de los cuales únicamente se tiene como invertido lo correspondiente al terreno:

| <i>Concepto</i> | <i>000 \$M.N.</i> |
|---|-------------------|
| <i>Terreno</i> | <i>125,620</i> |
| <i>Construcción</i> | <i>217,847</i> |
| <i>Mobiliario y Decoración</i> | <i>15,834</i> |
| <i>Capital de trabajo y preoperativos</i> | <i>18,930</i> |
| <i>Total</i> | <i>378,281</i> |

2.4. Análisis de la oferta.- La información que la institución financiera requiere es: comportamiento histórico de la inflación, comportamiento histórico de la paridad del peso vs. dólar, el comportamiento histórico (5 a 10 años por lo menos) de la oferta de establecimientos de alojamiento en la zona de estudio y del número de habitaciones total, por categorías y por tipo de servicio o por ubicación, porcentaje de ocupación de la plaza, por categorías, tamaño del hotel y por tipo de servicio o por ubicación, tarifa promedio en la plaza de estudio, por categorías, tamaño del establecimiento y por tipo de servicio o por ubicación, número de vuelos por procedencia y tipo, presentando al menos dos fuentes diferentes de información, de los cuales uno puede ser la estadística oficial, es decir la elaborada por SECTUR, mas otra fuente de información como puede ser: Castillo Miranda, Goodwin & Associates, o las asociaciones de hoteles y moteles locales, la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un dato importante que el banco requiere aunque no necesariamente es un dato estadístico, es el referente al incremento del número de establecimientos de alojamiento especificando el número de cuartos, la categoría y la posible fecha de apertura del establecimiento.

La labor de quien realiza este análisis por parte de la institución financiera, consiste en establecer una relación entre las partes que integran este apartado y el resto del estudio para encontrar los argumentos que faciliten la toma de decisiones para el financiamiento del proyecto hotelero que ha sido solicitado por un inversionista.

Entre los puntos mas relevantes por analizar en la oferta están:

- La tendencia del crecimiento de la oferta de habitaciones tanto de manera global en la plaza de estudio, como para la categoría específica del proyecto que se estudia y en su caso, analizar el comportamiento de la categoría en la que se ubicará el hotel en estudio y si hay diferencia con alguna categoría que haya registrado mayor crecimiento, analizar a que se ha debido.
- Analizar si la clasificación hotelera de la plaza es correcta o si es que existen desviaciones o degeneraciones de las categorías, es decir si es que los hoteles clasificados como 5 estrellas son realmente 5 estrellas y no unas instalaciones y servicios de cuatro estrellas con tarifas de 5 estrellas.
- Analizar el índice de crecimiento compuesto anual y cuáles han sido los periodos de mayor o menor crecimiento y a que se debe el incremento o decremento del mismo, tanto de manera global como para la categoría en la que se ubicará el hotel en estudio.
- Encontrar las causas y efectos de las variaciones en el porcentaje de ocupación tanto para la plaza como para la categoría a la que pertenecerá el hotel en estudio.
- Analizar y determinar los niveles de competencia del hotel en estudio con los ya establecidos y en operación por tipo de servicios, calidad de servicios y ubicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

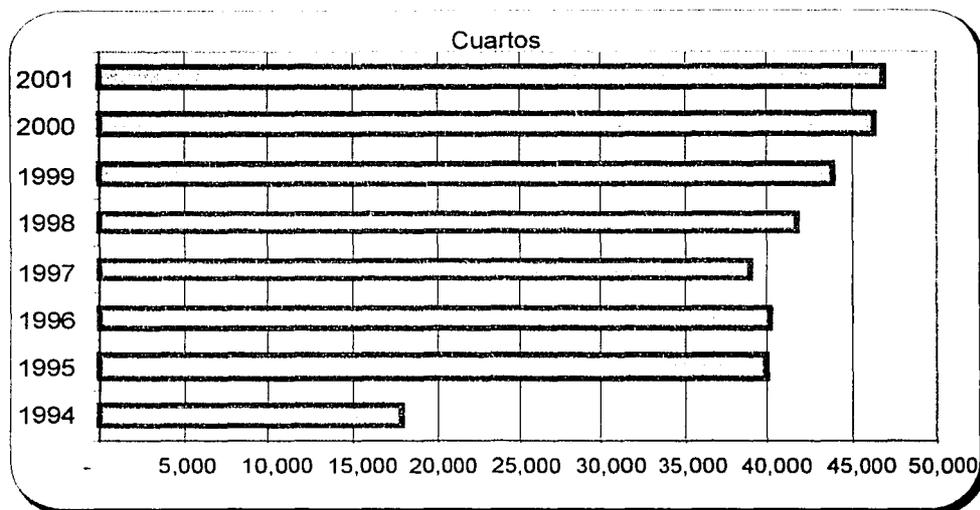
Cuadro No. 10 y Gráfica No. 4
Comportamiento histórico de la oferta de habitaciones con clasificación
hotelera en México, D. F.

| Año | Cuartos | Año | Cuartos |
|------------|----------------|------------|----------------|
| 1990 | 18,134 | 1996 | 40,188 |
| 1991 | 18,234 | 1997 | 39,008 |
| 1992 | 18,071 | 1998 | 41,812 |
| 1993 | 17,976 | 1999 | 43,758 |
| 1994 | 17,976 | 2000 | 46,302 |
| 1995 | 39,856 | 2001 | 46,978 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

De 1990 al año 2001 (no obstante que el cuadro y gráfica se presenta con información desde 1994, para efectos de la proyección se tomó desde 1990) la oferta de habitaciones hoteleras del D. F. ha

crecido con 28,844 cuartos, lo que representa una Tasa de Crecimiento Compuesto



Anual TCCA-- del 6.4% en donde el año con mayor crecimiento fue 1995 con el 54.9% y el año mas afectado fue 1992 con un decremento del -.9%. El incremento de 1995 no se debe realmente a un crecimiento como tal sino a una reclasificación de la oferta de alojamiento en la Ciudad de México y en todo el país. Es pertinente comentar que en el D. F. se incluyeron en el inventario hotelero algunos establecimientos que no son precisamente de buena reputación, es decir, se incluyeron algunos hoteles de paso.

El año de 1995 fue el año en que iniciaron operaciones varios hoteles en la Ciudad de México (cuyo periodo de construcción fue de fue de 1993 a 1995), como resultado de la bonanza económica que había venido experimentando el país, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. Es decir la actividad hotelera tiene una fuerte tendencia a crecer en ciudades cuando la actividad económica del país es buena, mientras que cuando ésta mengua, el crecimiento de las inversiones hoteleras se da en playa y la ciudad de México no fue la excepción, a pesar de que en plena época de crisis económica, el hotel Marriot de Polanco inició operaciones.

La hotelería de la Ciudad de México es una hotelería vieja, no sólo en instalaciones y equipamiento, sino en sistemas de administración, adicionalmente durante años no se incrementó el número de establecimientos sino que se tuvieron pequeñas variaciones que obedecían a bloqueos y desbloqueos de habitaciones en reparación y en el menor de los casos a ampliaciones. No obstante, en los últimos 3 años sí se ha experimentado un crecimiento significativo en cuanto al número de establecimientos especialmente en zonas industriales, de alta concentración empresarial e incluso en zonas de hospitales, tal es el caso de Naucalpan, Tlanepantla, Ermita, Santa Fe, Periférico norte y sur, etc.

Cuadro No. 11. Distribución histórica de la oferta de habitaciones por categorías en México, D. F.

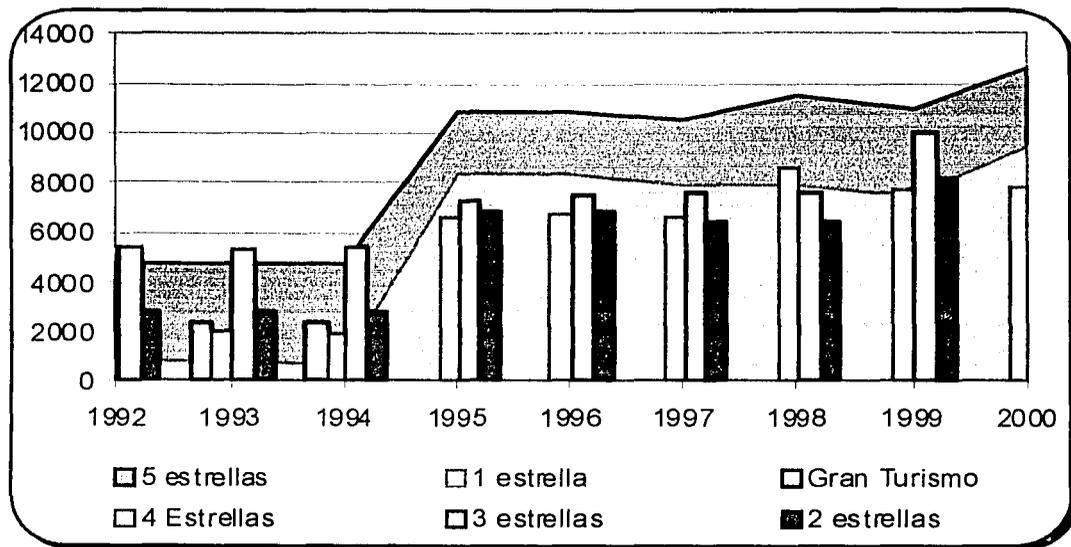
| Año | Gran Tur* | 5 estrellas | 4 estrellas | 3 Estrellas | 2 estrellas | 1 estrella |
|------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| 1992 | 2,388 | 4,707 | 2,058 | 5,408 | 2,753 | 759 |
| 1993 | 2,385 | 4,709 | 2,031 | 5,374 | 2,765 | 765 |
| 1994 | 2,381 | 4,714 | 1,980 | 5,377 | 2,764 | 706 |
| 1995 | | 10,855 | 6,662 | 7,210 | 6,792 | 8,337 |
| 1996 | | 10,836 | 6,740 | 7,492 | 6,777 | 8,343 |
| 1997 | | 10,554 | 6,563 | 7,542 | 6,388 | 7,961 |
| 1998 | | 11,492 | 8,536 | 7,576 | 6,328 | 7,880 |
| 1999 | | 10,964 | 7,672 | 9,982 | 8,105 | 7,505 |
| 2000 | | 12,527 | 7,790 | 8,952 | 7,582 | 9,450 |

*Gran Turismo

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica No. 5
Distribución histórica de la oferta de habitaciones por categorías
en México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

En estas imágenes se muestra claramente el efecto de la reclasificación y el impacto que provocó, especialmente en la categoría de una estrella en donde el número de habitaciones se incrementó el 1,080% de 1994 a 1995, pasando de 706 cuartos a 8,337; otro efecto importante ha sido la desaparición de la categoría especial y la de Gran Turismo desde un enfoque oficial, ya que de manera promocional los hoteleros la siguen aplicando, al respecto debo mencionar que en el mundo sólo en México existe dicha categoría, y se aplica para diferenciar aun dentro de las mismas 5 estrellas, no obstante esto ha generado una desvirtualización de la clasificación en nuestro país ya que en la práctica no hay un control real por parte de las autoridades, lo que genera que cada quien le pone a su hotel la categoría que desea obteniéndose que tradicionalmente un hotel que se denomina como GT es realmente un 5 estrellas y ocasionalmente a nivel internacional es un 4 estrellas.

Desde un enfoque numérico, los hoteles que más han crecido son los de la categoría de 1 estrella reportando una TCCA del 152%, seguidos por los de 4 estrellas con TCCA del 36% y los de 2 estrellas con TCCA del 24%, relacionando esto con la categoría donde se pretende ubicar el hotel en estudio que se planea sea de 5 estrellas se demuestra que esta categoría no ha tenido un fuerte crecimiento lo que puede ser bueno para participar de dicho segmento de mercado.

Desde un enfoque cualitativo, se observa que el tipo de establecimientos que más se han abierto en los últimos 3 años en la Ciudad de México son los denominados de servicios limitados, estos son hoteles dirigidos principalmente al segmento de hombres de negocios, con pocas instalaciones y una alta calidad de servicio, es decir algunos no cuentan con restaurante, sino con una pequeña cafetería en donde únicamente se ofrece desayuno continental, concesionando el servicio de alimentos y bebidas a empresas como Sanborns o Vips, por mencionar algunos, el lobby es muy pequeño y no se cuenta con instalaciones de lavandería sino que este servicio se toma de un externo, ahorrando el inversionista cantidades significativas en la compra y mantenimiento de estos equipos, así como en la construcción del espacio para colocarlos, las instalaciones y el personal requerido para su operación.

Cuadro No. 12

Comportamiento histórico del índice de ocupación hotelero en México, D. F.

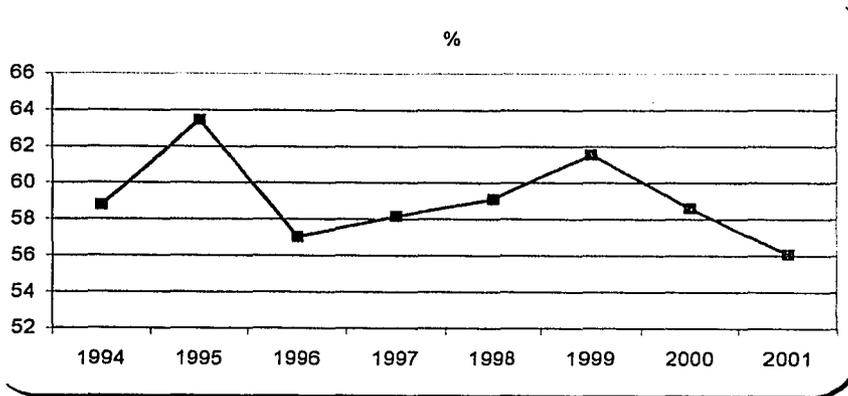
| Año | % de ocupación | Año | % de ocupación |
|------|----------------|------|----------------|
| 1990 | 59.98 | 1996 | 57.03 |
| 1991 | 63.07 | 1997 | 58.16 |
| 1992 | 61.89 | 1998 | 59.15 |
| 1993 | 57.70 | 1999 | 61.56 |
| 1994 | 58.80 | 2000 | 58.61 |
| 1995 | 63.45 | 2001 | 56.08 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

TESIS CON
FALLA DE CUBRIMIENTO

Gráfica No. 6

Comportamiento histórico del índice de ocupación hotelero en México, D. F.



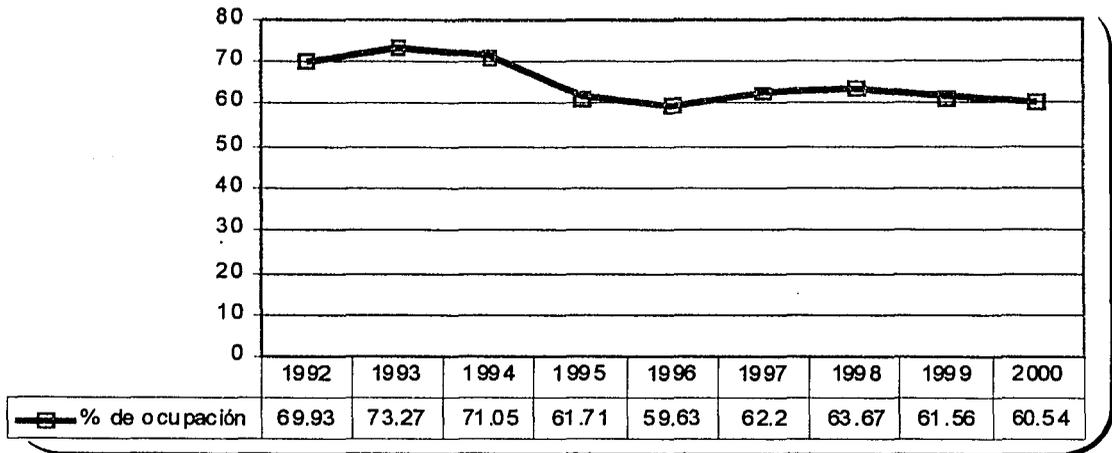
De 1990 al 2001 el promedio de ocupación reportado por SECTUR en el D.F. es del 59.62%, porcentaje que por sí sólo indica que la oportunidad de invertir en esta ciudad en nuevos cuartos hoteleros no es buena ya que ni los hoteles actuales se llenan, no obstante para tomar esta decisión se deben analizar otras variables de la oferta, como el porcentaje de ocupación por categorías y zonas específicas.

El año con mejor índice de ocupación tal como se muestra en el cuadro y gráfica de referencia fue 1995, año en que también se muestra la TCCA mas alta del periodo estudiado (1990-2001) de 7.3% v.s. una TCCA promedio del periodo del -0.8%, mientras que el año con la caída mas significativa de ocupación fue 1996 con una TCCA del -11.3%.

Factores como la disminución del presupuesto de gastos de viaje en las empresas, la inseguridad, la contaminación y la cantidad y variedad de puentes aéreos que unen a esta ciudad con los principales destinos del país y del extranjero, han contribuido a disminuir la estancia del turista no sólo de negocios y casi desaparecer la del turista de placer.

Gráfica No. 7

Comportamiento histórico del índice de ocupación para la categoría 5 estrellas en México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de SECTUR y de Castillo Miranda. Mayo 2003.

El promedio de Ocupación en la categoría de referencia ha sido de 65% para los años que se estudian (1992-2000) con una TCCA promedio del -1.63% en donde se observa que los años con incremento de TCCA fueron 1993, 1997 y 1998 siendo mayor el primero con el 4.78% y el peor año fue 1995 con TCCA -13.15%.

Dado el comportamiento de la ocupación en esta categoría no es muy recomendable participar con el incremento de cuartos o nuevas inversiones en ella, ya que el índice de ocupación en primera instancia indica que hay aún muchos cuartos desocupados, sin embargo el índice de ocupación histórico no es el único factor que determina el éxito de una inversión hotelera, si cuenta pero deben considerarse otros factores como el promedio de estancia del segmento que se planea atender, la oferta y demanda de la zona donde se ubica o ubicara el proyecto en estudio entre otros factores que se analizarán más adelante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 13

Comportamiento histórico de las tarifas hoteleras según la clasificación, tamaño y ubicación en México, D. F. (Pesos)

| Z. Geográfica | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Sur | 806 | 875 | 912 | 839 | 842 |
| Reforma | 980 | 990 | 971 | 950 | 1,009 |
| Z. Geográfica | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
| Polanco | 1,339 | 1,389 | 1,392 | 1,345 | 1,440 |
| Z. Rosa | 815 | 823 | 838 | 831 | 857 |
| Aeropuerto | 815 | 839 | 948 | 904 | 985 |
| No. de cuartos | | | | | |
| 0-199 | 871 | 1,040 | 1,082 | 937 | 984 |
| 200-399 | 964 | 1,020 | 1,066 | 998 | 1,070 |
| 400-600 | 966 | 913 | 973 | 968 | 1,056 |
| + de 600 | 1,136 | 1,183 | 1,185 | 1,143 | 1,214 |
| Tipo de Servicio | | | | | |
| Lujo | 1,283 | 1,348 | 1,370 | 1,278 | 1,370 |
| Generales | 876 | 943 | 967 | 910 | 957 |

*Enero

Fuente: Elaborado por la autora con datos de Castillo Miranda. Mayo 2003.

En términos generales la mejor TCCA de tarifas en los últimos 5 años lo reportan los hoteles del aeropuerto con el 4.4% y la peor zona ha sido Reforma en donde la TCCA ha sido sólo del 0.7%.

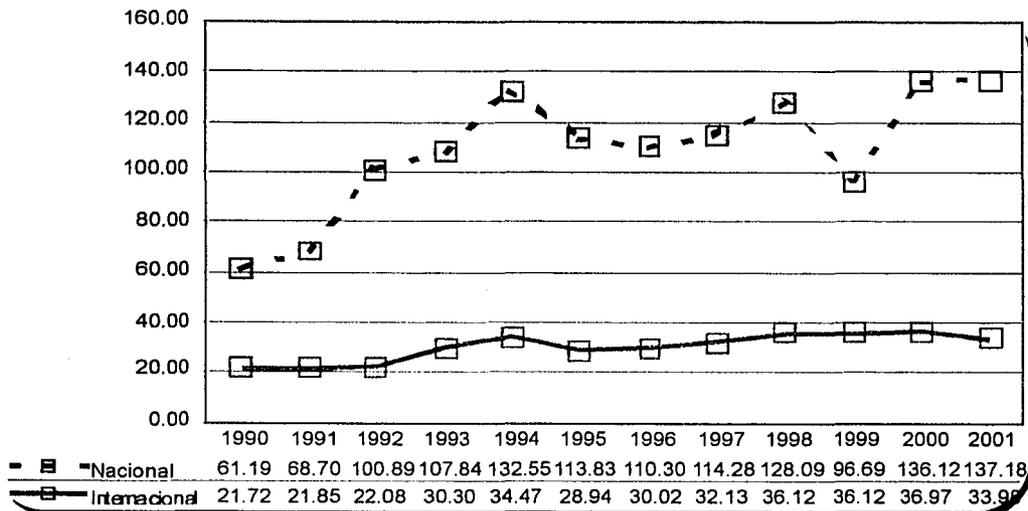
Las tarifas mas altas por zona se registran en Polanco en donde la tasa de crecimiento compuesto anual ha sido del 1.7% por número de cuartos en los hoteles con mas de 600 habitaciones, en donde la TCCA promedio ha sido del 1.6%, y por el tipo de servicio los hoteles con mejores tarifas son los de lujo para los cuales la TCCA ha sido en promedio del 1.5%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se menciona en el párrafo anterior, el hotel en análisis no cae dentro de los hoteles que mas han incrementado su tarifa, ni por ubicación ni por número de cuartos, aunque podría verse beneficiado por la calidad del servicio ya que los hoteles de lujo son de los que mas alta tarifa tienen hoy en día aunque no de los que mas la han incrementado.

Gráfica No. 8

Comportamiento histórico de los vuelos que arriban a la Ciudad de México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de Castillo Miranda. Mayo 2003.

Esta información es complementaria y aunque es oferta, se aplica como un apoyo a la demanda, ya que al variar el número de vuelos, aumenta o disminuye el número de viajeros y huéspedes.

La oferta de vuelos nacionales ha tenido incrementos significativos, mostrando un crecimiento compuesto anual del 10% mientras que la de vuelos internacionales únicamente ha crecido a la mitad, es decir 5%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los años con mayor incremento en el número de vuelos nacionales fueron 1992 y el 2000 con TCCA de 47% y 41% respectivamente, mientras que el año con decrementos más significativos fue 1999 con TCCA de -25%.

Por lo que respecta a los vuelos internacionales, el año con mayor incremento fue 1993 con TCCA del 37% y de mayor decremento fue 1995 con el -16%.

Cuadro No. 14
Comparativo de la competencia.

| Hotel | Categoría | No. De Cuartos | Tarifa en Dls. | Operador | Franquicia Internacional | Room service | S. eventos | Gimnasio | Restaurante | Cafetería | Bar |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------|----------|--------------------------|--------------|------------|----------|-------------|-----------|-----|
| Melia Reforma | GT | 492 | 110 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| NH. Zona Rosa | 5 estrellas | 302 | 77 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Sheraton María Isabel | GT | 752 | 120 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| FA. Suites Z. Rosa | 5 estrellas | 60 | 98 | Si | No | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Sheraton suites Sta. Fe | 5 estrellas | 194 | 176 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Camino Real | GT | 709 | 170 | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista y de investigación directa. Mayo 2003.

Es preciso señalar que los nombres de los hoteles no corresponden ni con las características ni con el número de cuartos para efectos de cuidar identidades.

No es necesario elaborar un análisis del cuadro debido a que éste por si mismo está mostrando el detalle de las características mas relevantes de cada establecimiento que integra la competencia con el proyecto que se esta evaluando.

Tal vez un punto de crítica es el comentar que así como supuestamente se esta manejando una categoría superior para establecer comparaciones, también debió de haberse incluido una categoría inferior para tener parámetros de comparación tanto

hacia arriba como hacia abajo. En el mismo orden de ideas debió haberse incluido un análisis del entorno para la competencia ya que la ubicación y el entorno de cada uno de los hoteles mencionados es diferente, por ejemplo se mencionan hoteles en Av. Reforma, hoteles en la Zona Rosa, en Santa Fe en donde los ambientes son diferentes en cuanto a infraestructura y servicios, pero con un común denominador, en los tres existen las instalaciones comerciales y de oficinas, lo que significa que en diferentes niveles se atenderá al segmento de hombres de negocios.

El cuadro de la competencia comparado con la descripción del hotel en estudio, muestra que éste está planeado a un buen nivel en cuanto a instalaciones, ya que todas las que la competencia ofrece también serán ofertadas por el hotel estudiado, en el mismo orden de ideas se muestra que el tamaño de la competencia es mayor al del hotel en estudio en su primera etapa y que éste sólo estará en el tamaño de la competencia cuando opere su segunda etapa con la que llegará a 550 habitaciones.

2.5. Análisis de la demanda. Al igual que en el análisis de la oferta, el analista del banco en este apartado deberá establecer una relación entre la partes que integran este apartado y el de oferta para encontrar los argumentos que faciliten la toma de decisiones para el financiamiento del proyecto hotelero que ha sido solicitado por un inversionista. Entre los puntos mas relevantes al analizar la demanda están:

- Determinar la tendencia de crecimiento de la demanda total y por nacionalidad.
- Analizar las causas y efectos del incremento o decremento de la demanda nacional, extranjera y total.
- Establecer una relación entre los motivos del viaje del turista y las variaciones en la afluencia, estadia y densidad.
- Definir el perfil del huésped tanto en la plaza como para el hotel en estudio.
- Determinar el comportamiento en el uso de los servicios e instalaciones que ofrecerá el hotel en estudio.
- Definir los segmentos de mercado que está atendiendo la competencia y que atenderá el hotel en estudio.

El banco requiere que la información de la demanda incluya: el comportamiento histórico (5 a 10 años por lo menos) de la demanda total, nacional y extranjera en la zona de estudio y por categorías, comportamiento histórico de la integración del grupo de alojamiento, comportamiento histórico del promedio de estancia de los visitantes, distribución porcentual del motivo del viaje, gasto promedio por turista/noche y perfil del demandante (sexo, edad, estado civil, procedencia y ocupación). Esta información tradicionalmente se obtiene de dos formas, por investigación: directa o de SECTUR, y el banco la separa como se muestra en el siguiente análisis.

Uno de los apartados más débiles tanto en la información presentada por el cliente como en la elaborada por el banco es el referente a la demanda, no obstante al analizar la información estadística se obtiene lo siguiente:

Cuadro No. 15
Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedaron en la Ciudad de México, D. F.

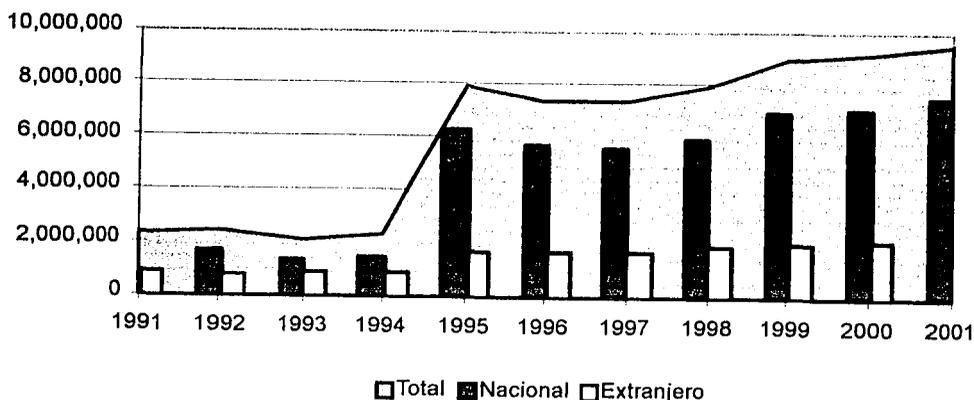
| Visitantes | | | |
|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Año | Total | Nacional | Extranjeros |
| 1990 | 2,424,103 | 1,630,263 | 793,840 |
| 1991 | 2,338,511 | 1,551,812 | 786,699 |
| 1992 | 2,251,306 | 1,654,988 | 772,667 |
| 1993 | 2,103,541 | 1,330,874 | 806,576 |
| 1994 | 2,263,559 | 1,456,983 | 806,576 |
| 1995 | 7,889,411 | 6,203,578 | 1,685,833 |
| 1996 | 7,379,020 | 5,736,494 | 1,642,526 |
| 1997 | 7,345,086 | 5,605,042 | 1,740,044 |
| 1998 | 7,890,728 | 5,929,843 | 1,960,885 |
| 1999 | 8,893,087 | 6,899,253 | 1,993,834 |
| 2000 | 9,123,994 | 7,025,413 | 2,098,581 |
| 2001 | 9,486,499 | 7,468,273 | 2,018,226 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Gráfica No. 9

Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedaron en la Ciudad de México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

De 1990 al 2001 el crecimiento compuesto de los visitantes a la ciudad de México fue del 9%, igual al crecimiento del flujo de visitantes nacionales y ligeramente superior al de los turistas internacionales quienes reportaron una TCCA del 7.2%.

Para el mismo periodo, el 73% de los visitantes a esta ciudad fueron nacionales y el 27% extranjeros. Mostrándose que el año con mayor incremento en el número de visitantes fue 1995, en el cual los turistas totales aumentaron 71%, los nacionales 76% y los extranjeros 52%, mientras que 1993 fue el año en que mayor decremento reportó la afluencia, tanto de nacionales 12%, como de extranjeros 20%.

Dadas las estadísticas presentadas por SECTUR la afluencia a la ciudad de México tiene una vocación nacional.

Tal como lo comenté en otro apartado, la inseguridad y la contaminación han sido factores determinantes para la disminución de la afluencia de visitantes a esta ciudad, especialmente para el turismo de placer que aunque no existe una estadística que así

lo demuestre, este evento es comentado y conocido por los hoteleros en todas las categorías.

Cuadro No. 16

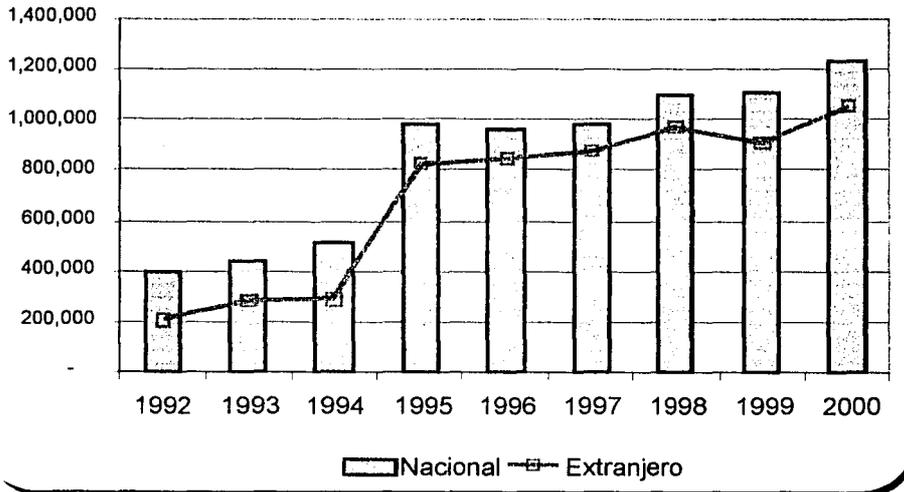
Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedan en hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F.

| Año | Nacional | Extranjero | Total |
|------|-----------|------------|-----------|
| 1992 | 396,099 | 210,073 | 606,172 |
| 1993 | 439,683 | 281,966 | 721,649 |
| 1994 | 507,442 | 291,591 | 799,033 |
| 1995 | 987,785 | 829,609 | 1,817,394 |
| 1996 | 963,969 | 845,020 | 1,808,989 |
| 1997 | 984,117 | 874,690 | 1,858,807 |
| 1998 | 1,094,950 | 973,874 | 2,068,824 |
| 1999 | 1,101,490 | 909,562 | 2,011,052 |
| 2000 | 1,233,502 | 1,054,920 | 2,288,422 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

Gráfica No. 10

Comportamiento histórico de la afluencia de visitantes que se hospedan en hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 57% de los huéspedes de la categoría 5 estrellas son nacionales y el restante 43% son extranjeros.

Los huéspedes que se alojan en hoteles de 5 estrellas han mostrado un incremento del 13% de 1992 al año 2000, mientras que los huéspedes nacionales de 5 estrellas crecieron para el mismo periodo 12% y los extranjeros 14%.

Los años en los que la industria del hospedaje se ha visto mas dañada han sido 1996, en el cual la afluencia de turistas nacionales decreció un -2%, y 1999 cuando la afluencia de extranjeros disminuyo -7% y la afluencia total -3%.

Los huéspedes que se alojan en esta categoría por lo general son hombres de negocios de nivel ejecutivo que viajan ya sea por cuestión de negocios o para asistir a algún evento promocional y/o de planeación y en menor proporción, aunque de número significativo, turistas con diversas motivaciones como placer, deporte, cultural, visitas medicas y familiares, pasajeros en tránsito, etc.

No obstante los aspectos negativos que he mencionado en otros apartados, que de alguna manera han afectado la corriente turística hacia la ciudad de México, no han limitado a dicha ciudad permitiendo que aún sea una de las ciudades que mas diversidad de motivos de viaje atiende.

Cuadro No. 17

Comportamiento histórico de la estadia y densidad de los huéspedes de hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F.

| Año | Estadia¹ | Densidad² |
|------------|----------------------------|-----------------------------|
| 1992 | 2.55 | 1.29 |
| 1993 | 2.35 | 1.35 |
| 1994 | 2.21 | 1.44 |
| 1995 | 2.38 | 1.82 |
| 1996 | 2.38 | 1.81 |
| 1997 | 2.35 | 1.82 |
| 1998 | 2.35 | 1.82 |
| 1999 | 2.26 | 1.80 |
| 2000 | 2.30 | 1.88 |

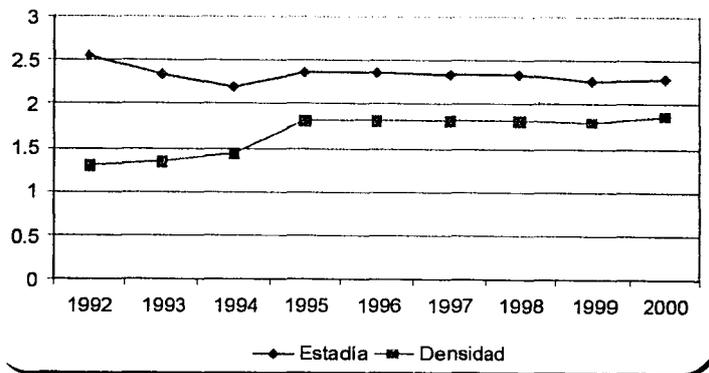
Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.
1.- Noches 2.- Número de personas por cuarto ocupado.

La información estadística de la demanda no sólo es escasa, sino que la que existe es poco confiable y muy general, es decir, en cuanto al motivo del viaje la estadística publicada por SECTUR es nacional, no hace ninguna diferencia por zonas o polos de Desarrollo Turístico (Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Huatulco, Loreto) y en el mismo sentido se encuentra

la estadística referente al gasto promedio por turista, es decir este tipo de información sólo es posible obtenerla por investigación directa y tradicionalmente el banco no hace investigación directa, sino únicamente documental y ocasionalmente aplica algunas entrevistas con líderes de opinión y/o expertos en la materia.

No obstante lo anterior, a continuación se presenta un análisis de la estadística de demanda obtenida.

Gráfica No. 11. Comportamiento histórico de la estadia y densidad de los huéspedes de hoteles de la categoría 5 estrellas en México, D. F.



Fuente: Elaborada por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

De 1992 al año 2000, la estadía de los huéspedes que se alojaron en hoteles de 5 estrellas fue de 2.35 noches promedio, mostrándose que el año con mayor incremento fue 1995 y se incrementó un 7%, mientras que el año con mayor decremento fue 1993 con una reducción del -9%.

En cuanto a la densidad, el número de personas que se alojó o la integración del grupo de hospedaje fue de 1.67 personas por cuarto, teniendo su mayor crecimiento en 1994 con un 21% de incremento, mientras que el decremento más significativo se presentó en 1996 y en 1999 con el -1% en cada año.

La Densidad es un indicador significativo de la calidad de la demanda, es decir entre mas bajo es el grupo de integración de hospedaje mayor es la calidad de la demanda y viceversa. En este sentido lo que se muestra en el cuadro y gráfica 19 es que la calidad de la demanda de los hoteles 5 estrellas ha ido disminuyendo, ya que el grupo de hospedaje se incrementó de 1.29 personas por cuarto en 1992 a 1.88 en el 2000.

2.6. Proyección de la oferta.- En este apartado, el banco no elabora una proyección matemática propiamente dicha, sino que en principio toma el ultimo dato del número de habitaciones existentes en la plaza y/o de la categoría que se proyectará y le adiciona las habitaciones que se tiene conocimiento se construirán e iniciarán operaciones para cada año, así por ejemplo cuando se habló de estadística de la oferta, se mencionó que es importante que se elabore una relación de oferta futura en donde se mencione el número de establecimientos de alojamiento que se están construyendo o que se construirán, especificando: el número de cuartos, la categoría y la posible fecha de apertura del establecimiento.

Así por ejemplo se encontró que para el D.F. existen los siguientes proyectos de los cuales al menos 2 ya iniciaron construcción:

- Hotel paseo en Reforma centro, contará con 110 habitaciones de categoría 4 estrellas, será operado por Six Continents y no se sabe si llevará el nombre de Hampton Inn o Holiday Inn; se espera su apertura para octubre del 2005.

- Hotel en Santa Fe, se planea la construcción de 190 habitaciones 5 estrellas, posiblemente operadas por Hilton, se espera inicie operaciones a principios del 2006.
- Reforma 222, es un desarrollo inmobiliario comercial que incluirá un centro comercial, oficinas en renta, departamentos y un hotel de categoría 5 estrellas, posiblemente operado por Quinta Real, con 200 habitaciones, se planea que inicie operaciones a mediados del 2006.
- Crowne Plaza CTW, contará con 300 habitaciones, está en construcción y se espera que inicie operaciones a principios del 2004.
- El hotel en estudio, contará con 200 habitaciones de categoría 5 estrellas, operadas por "Operadora Profesional, S.A." y planea iniciar operaciones a finales del 2006.

De lo anterior se obtiene una oferta resumida como sigue:

2004- 300 Cuartos 5 estrellas.
2005.- 110 Cuartos 4 estrellas.
2006.- 590 Cuartos 5 estrellas.

Esto significa que la oferta de cuartos en el D.F. aumentara al menos 2% anual para los próximos 3 años.

Partiendo de que la oferta conocida oficialmente (la publicada por SECTUR) en el D.F. es de aproximadamente 46,978 cuartos (dato conocido hasta el año 2001) y suponiendo que ésta se haya incrementado al menos 6.4% (TCCA reportado por la serie histórica analizada en el apartado correspondiente) para la oferta total de cuartos y 19% para el incremento de la oferta 5 estrellas durante el 2002 y 2003 (ya que son los años en que se desconoce con precisión el valor de la oferta tanto la total como la de la categoría 5 estrellas), se proyectó a 5 años la oferta hotelera, adicionando a las cifras anteriores, el número de establecimientos de alojamiento nuevos, especificando también el número de cuartos, la categoría y la posible fecha de apertura del proyecto.

El resultado de esta proyección se muestra a continuación:

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 18

Proyección de la oferta de cuartos en el D.F. para los años que se indican.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Cuartos totales | 53,184 | 53,484 | 53,594 | 54,184 | 54,184 |
| Cuartos 5 estrellas | 17,739 | 18,039 | 18,039 | 18,629 | 18,629 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista. Mayo 2003.

2.7. Proyección de la demanda.- En este apartado se toma la tasa de crecimiento compuesto TCCA -- o se obtiene un índice de correlación entre la serie de datos históricos que entre mas amplia, mayor confiabilidad otorga a la proyección o mejor dicho al índice de correlación. Este método también es conocido como de mínimos cuadrados (tanto para la aplicación de este método, como para el cálculo de la TCCA se utiliza el programa de Excel). Los resultados obtenidos para proyectar la demanda en el D.F. Son:

Cuadro No. 19

Proyección de la afluencia de visitantes al D.F. para los años que se indican.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Demanda total | 11,188,339 | 12,150,536 | 13,195,482 | 14,330,294 | 15,562,699 |
| Demanda 5 estrellas | 3,301,957 | 3,731,212 | 4,216,269 | 4,764,384 | 5,383,754 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

El número de visitantes no es igual al número de cuartos ocupados por lo que hay que convertirlos en cuartos demandados a través de obtener un índice que resulta de multiplicar los días del año por el porcentaje de ocupación y dividir entre el número de personas que se alojan por cuarto y todo entre el promedio de estancia.

Para la demanda total:

$$\begin{aligned} & ((365 \text{ días del año} \times 60\% \text{ de ocupación}) \times 1.9 \text{ personas por cuarto}) / 2 \text{ noches} \\ & = 208.05 \text{ factor} \end{aligned}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la demanda de 5 estrellas:

$$(365 \text{ días del año} \times 65\% \text{ de ocupación}) \times 1.67 \text{ personas por cuarto} / 2.35 \text{ noches} = 168.59 \text{ factor}$$

Es pertinente aclarar que estos factores de correlación no son significativos, ya que dadas las ocupaciones se sabe que existe un excedente. Por lo que sólo como un mero ejercicio numérico se aplicará un índice de ocupación (supuesto) del 70% tanto para el caso de oferta total como para el de 5 estrellas, ya que se considera que a partir de dicho índice de ocupación promedio se empieza a generar déficit de habitaciones, de tal manera que el factor se modifica como sigue:

Para la demanda total:

$$(365 \text{ días del año} \times 70\% \text{ de ocupación}) \times 1.9 \text{ personas por cuarto} / 2 \text{ noches} = 242.73 \text{ factor}$$

Para la demanda de 5 estrellas:

$$((365 \text{ días del año} \times 70\% \text{ de ocupación}) \times 1.67 \text{ personas por cuarto}) / 2.35 \text{ noches} = 181.57 \text{ factor}$$

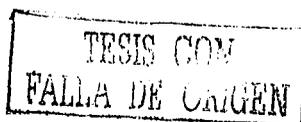
El factor divide al número de visitantes cada año y los convierte en cuartos, quedando el número de cuartos proyectados como se muestra:

Cuadro No. 20

Proyección del número de cuartos que se demandaran en el D.F. para los años que se indican.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Demanda Total | 46,233 | 50,209 | 54,527 | 59,216 | 64,309 |
| Demanda 5 estrellas | 18,186 | 20,550 | 23,221 | 26,240 | 29,651 |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista y SECTUR. Mayo 2003.



2.8. Relación oferta – Demanda.- Es importante elaborar la proyección por separado tanto de oferta como de demanda, pero es más significativo darles una aplicación y ésta se da al correlacionarlas y obtener la participación real de mercado que podrá tener el hotel en estudio, esto se realiza de la siguiente forma:

Cuadro No. 21

Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras de todas las categorías en el D. F. para los años que se indican.

| | Oferta | Demanda | Excedente o (déficit) |
|------|---------------|----------------|------------------------------|
| 2003 | 53,184 | 46,233 | 6,951 |
| 2004 | 53,484 | 50,209 | 3,275 |
| 2005 | 53,594 | 54,527 | (933) |
| 2006 | 54,184 | 59,216 | (5,032) |
| 2007 | 54,184 | 64,309 | (10,125) |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista y SECTUR. Mayo 2003.

Partiendo del supuesto de que el hotel en estudio tendrá 270 habitaciones de 5 estrellas y que planean iniciar operaciones en el 2005, la oferta y el excedente o déficit se modificará para la oferta total como sigue:

Cuadro No. 22

Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras de todas las categorías en el D. F. para los años que se indican incluye el hotel en estudio.

| | Oferta | Demanda | Excedente o (déficit) |
|------|---------------|----------------|------------------------------|
| 2003 | 53,184 | 46,233 | 6,951 |
| 2004 | 53,484 | 50,209 | 3,275 |
| 2005 | 53,864 | 54,527 | (663) |
| 2006 | 54,454 | 59,216 | (4,762) |
| 2007 | 54,454 | 64,309 | (9,855) |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista y SECTUR. Mayo 2003.

Cuadro No. 23

Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras 5 estrellas en el D. F. para los años que se indican.

| | Oferta | Demanda | Excedente o (déficit) |
|------|--------|---------|--------------------------|
| 2003 | 17,739 | 18,186 | (446) |
| 2004 | 18,039 | 20,550 | (2,510) |
| 2005 | 18,039 | 23,221 | (5,182) |
| 2006 | 18,629 | 26,240 | (7,610) |
| 2007 | 18,629 | 29,651 | (11,022) |

Fuente: Elaborado por la autora con datos del inversionista y SECTUR. Mayo 2003.

En este caso, al introducir el valor de las habitaciones del hotel en estudio que planea abrir en el 2005, la oferta se incrementa y se reduce el déficit cambiando el cuadro como se muestra:

Cuadro No. 24

Relación de la proyección oferta – demanda de habitaciones hoteleras 5 estrellas en el D. F. para los años que se indican, incluye el hotel en estudio.

| | Oferta | Demanda | Excedente o (déficit) |
|------|--------|---------|--------------------------|
| 2003 | 18,009 | 18,186 | (176) |
| 2004 | 18,309 | 20,550 | (2,240) |
| 2005 | 18,309 | 23,221 | (4,912) |
| 2006 | 18,899 | 26,240 | (7,340) |
| 2007 | 18,899 | 29,651 | (10,752) |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de SECTUR. Mayo 2003.

En la correlación se observa que existe oportunidad de invertir y participar del mercado hotelero de 5 estrellas para el hotel en estudio, a partir del año 2005 en un enfoque global y desde el 2003 en un enfoque particular de 5 estrellas.

2.9. Proyección de la tarifa.- para su elaboración se toma en cuenta la tarifa existente en el sur de la ciudad a enero del 2003, se aplicó un índice de inflación del 3% anual (factor de crecimiento de la inflación según postura optimista del Departamento de Estudios Económicos del banco), proyectando en el 2003 sólo 11 meses ya que la tarifa de enero es conocida, el comportamiento proyectado de la tarifa se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 25
Proyección de la tarifa en pesos para el hotel en estudio.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| tarifa | 1,036 | 1,067 | 1,099 | 1,132 | 1,167 |

Fuente Elaborado por la autora con datos de esta investigación. Mayo 2003.

Esta proyección deberá ser considerada para el cálculo de los ingresos por renta de habitaciones en la elaboración de los estados financieros pro forma de este proyecto.

La Proyección del porcentaje de ocupación no se elabora ya que la participación de mercado se hizo con base en un índice de ocupación supuesto, ya que la ocupación reportada tanto por la plaza como por la categoría 5 estrellas son inferiores al 70% y de antemano demuestran un excedente de habitaciones.

No obstante lo anterior, a continuación se presentan los posibles índices de ocupación que deberán ser considerados en la proyección de los estados financieros de este hotel. Este indicador de ocupación se presenta tanto en un enfoque pesimista como en uno optimista, para el primero se parte de una ocupación 10 puntos inferior a la de la categoría de 5 estrellas presentada en el 2001 con un índice de crecimiento del 1% y para la segunda postura se parte del índice de ocupación reportado por sector para la categoría 5 estrellas en el 2001, con un incremento igual a la proyección pesimista, lo cual se muestra como sigue:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 26

Proyección del índice de ocupación para el hotel en estudio.

| Ocupación | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Pesimista | 55% | 55% | 56% | 57% | 57% |
| Optimista | 61% | 62% | 62% | 63% | 64% |

Fuente: Elaborado por la autora con datos de esta investigación. Mayo 2003.

Resumen

En este capítulo analice los requerimientos que la institución financiera objeto de este estudio solicita a sus clientes cuando se le plantea una solicitud de financiamiento para un proyecto hotelero, ya sea este un hotel nuevo o la ampliación o remodelación de uno existente, especificando que esto no aplica para solicitudes de capital de trabajo para hoteles.

No obstante que el banco tiene establecido el contenido de la información mínima (ver check list en el anexo 10) que el cliente debe presentar para dar inicio al análisis de factibilidad de un proyecto de inversión (nuevo, ampliación o remodelación) hotelero, el banco, acepta información incompleta o mal planteada, especialmente el estudio de mercado, mismo que como se menciona en el capítulo anterior mas que un estudio de mercado se entrega una recopilación estadística sin análisis, por tal motivo el banco para el cual se recopilaron los 37 casos estudiados, mantiene un área especializada que complementa, compara, verifica y analiza la información del mercado presentada por el inversionista hotelero cuando solicita financiamiento.

Esta labor interna del banco con respecto a la complementación y/o elaboración del estudio de mercado le permiten medir parte del nivel del riesgo de financiar el proyecto hotelero (la otra parte esta formada por el riesgo cliente o riesgo empresa y se analiza por el ejecutivo que atiende al cliente) estableciendo condiciones en su caso para el otorgamiento del financiamiento o aportando los elementos de rechazo de la solicitud de financiamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo la actividad realizada por el área especializada tiene algunas limitantes, como son:

- Falta de profundidad en el análisis de la información debido a la velocidad de respuesta que se tiene comprometida con las áreas internas de la misma institución (situación generada por la competencia de varias instituciones financieras para acreditar el mismo proyecto).
- Carencia de investigación directa, especialmente en cuanto a gustos y preferencias del huésped ya que esta actividad se limita al conocimiento de la opinión de líderes en el sector, obtenida por entrevistas y/o conversaciones telefónicas.
- El estudio de mercado que modifica, actualiza o complementa el banco no cuenta con la suficiente planeación, estructuración y control del proceso de investigación, es decir no están estrictamente definidos cada uno de los componentes del proceso de investigación.

En conclusión: aunque el banco establece los elementos mínimos que debe contener la solicitud de financiamiento se deja muy abierto el contenido del estudio de mercado y se ha vuelto una practica común el aceptar estudios de mercado incompletos e incluso omitirlos, cuando se trata de proyectos de ampliación y remodelación o de proyectos cuyo manto de financiamiento es menor a un millón de dólares y el banco ya cuenta con algún estudio reciente para esa plaza o localidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS COMPARATIVO

Desde un enfoque metodológico (conjunto de pasos ordenados, sistematizados y relacionados unos con otros), estableciendo una comparación entre la información presentada por el cliente y la elaborada y/o procesada por el banco, a lo largo de este trabajo de investigación tanto en los cuadros como en las gráficas se observa que la diferencia es que el cliente escasamente establece en el estudio de mercado la metodología aplicada para su elaboración, no define el o los problemas, ni especifica objetivos, ni establece hipótesis, mientras que el banco siempre define claramente el problema, establece objetivos, aunque por razones obvias no diferencia entre problema y objetivos; en cuanto a la hipótesis, el cliente siempre la omite y el banco toma como hipótesis los supuestos aplicados para las proyecciones tanto de oferta, como de demanda e incluso las utilizadas para la elaboración de los estados financieros pro forma.

Pareciera ser que existe una contundente relación entre la experiencia del inversionista en el armado y presentación de proyectos de inversión y en la actividad hotelera, con la elaboración metodológica del estudio de mercado, pero no hay tal, ya que independientemente del nivel de experiencia del inversionista se omite en el estudio de mercado la metodología. Mientras que para el banco indistintamente del nivel de experiencia del inversionista la metodología en el estudio de mercado es importante, e incluso es mas importante cuando el inversionista no ha tenido experiencia previa en este negocio porque al incluir una metodología clara en su estudio de mercado le da al estudio un nivel de seriedad, objetividad y profesionalismo con lo que el banco se siente mas confiado.

En el mismo orden de ideas resulta que podemos pensar que entre mas alto es el valor de la inversión hotelera que el solicitante de un crédito realizará, entonces mas seriedad y sistematización tendrá el estudio de mercado, pero para el inversionista esta relación no se da, mientras que para el banco si es muy importante que cualquier estudio de mercado cuente con el proceso metodológico adecuado, independientemente del monto

de la inversión o del financiamiento que se vaya a realizar e incluso le da mas peso este requisito cuando el riesgo de financiamiento es mayor, ya que si bien es cierto la metodología no reduce el riesgo del financiamiento, si aporta a la investigación certidumbre y veracidad, elementos que dan confianza y credibilidad a quien debe tomar decisiones fundamentadas en la investigación de mercados.

Ni la categoría, ni el tamaño del hotel influyen en el inversionista hotelero para la elaboración de un estudio de mercado que incluya un proceso metodológico y para el banco indistintamente dicho proceso es importante y no se omite, ya que es parte del problema y de los objetivos y de las hipótesis definir la calidad y cantidad de habitaciones que debe tener el proyecto hotelero estudiado, en el mismo orden de ideas debe incluirse la variedad y calidad de los servicios e instalaciones, así como el definir el perfil del huésped potencial.

Tanto el cliente/inversionista hotelero como el banco presentan estadísticas de oferta y demanda, con la salvedad de que el cliente presenta cuadros globales de datos, con antigüedad de 2 o 3 años, sin referencia de fuente, ni de quien elabora, no se presenta información de investigación directa sólo información publicada por SECTUR o por alguna asociación local, pero no ambas, mientras que el banco presenta información de 2 o 3 fuentes diferentes, pone en los cuadros referencia de número, fuente, quien elabora y en que fecha.

En el apartado de Análisis de la oferta y de la demanda, el cliente es sumamente limitado ya que como análisis de la oferta presenta un cuadro que tradicionalmente muestra el detalle de las características de la competencia, pero fuera del cuadro no otorga ningún comentario adicional y en términos del análisis de la demanda es muy limitado y hace referencia a la justificación del segmento de mercado que planean atender, pero omite definir el perfil de sus huéspedes.

El banco en el análisis de la oferta y la demanda compara el proyecto en estudio con las características del comportamiento histórico de la oferta y la demanda, tanto de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

plaza en general como de la categoría específica en la que se ubicará el proyecto en estudio y con la competencia potencial, analiza las variaciones de la estadística sus consecuencias y repercusiones tanto en el sector hotelero como en otros íntimamente relacionados como el de transportación terrestre, aéreo, marítimo, el de agencias de viajes, empresas de diversión y entretenimiento, visualiza y prevé situaciones problemáticas o de éxito, concluyendo si hay o no oportunidad de participar en el mercado del negocio turístico en estudio. En tanto que el cliente omite el análisis de las estadísticas, presentando sólo cuadros globales y aislados de datos.

Tanto el cliente como el banco proyectan la oferta y la demanda, con la diferencia de que el cliente únicamente proyecta la tarifa y el porcentaje de ocupación, sin especificar el método seguido para proyectar, ya estas proyecciones las elabora la empresa que tomara la responsabilidad de la operación del hotel y lo hace sólo en función de su experiencia, en tanto que el banco proyecta la oferta tomando en cuenta el reporte del número de establecimientos y habitaciones por categoría y fecha posible de apertura o inicio de operación; proyecta la demanda de turistas (tomando como referencia la tasa de crecimiento compuesta anual reportada por las series históricas presentadas en la estadística) y los convierte en cuartos correlacionando la ofertas y demanda para determinar el nivel de excedente o déficit de habitaciones en la plaza en general y para la categoría en donde se planea ubicará el hotel en estudio; con respecto a la proyección de la tarifa el banco toma la tarifa promedio de la competencia y la proyecta aplicando el índice de inflación promedio anual; para el porcentaje de ocupación también el banco toma el promedio reportado por la competencia y lo reduce entre 5 y 10 puntos porcentuales para el primer año de operación haciéndolo crecer entre 2 y 3 puntos porcentuales por año para estabilizarlo cuando la ocupación llega a 65 ó 70% según sea la plaza y la categoría del hotel. Es importante mencionar que en cuanto a la proyección de tarifa y de porcentaje de ocupación el banco siempre mostrara un escenario pesimista ya que su postura es observar que pasa en el peor de los casos y si es que el proyecto puede o no cubrir el servicio de la deuda; en tanto que el cliente según sea el caso toma diferentes posturas, es decir, si se trata de un proyecto nuevo su escenario será muy optimista con respecto al comportamiento de las tarifas y ocupaciones, pero si es una

reestructura de pasivos con tal de conseguir un mayor plazo y gracia o en general mejores condiciones, su postura será pesimista o poco realista.

En general la información presentada por el banco es más completa, estructurada y sistematizada que la presentada por el cliente, ya que el banco amplía la información, la diversifica, analiza y proyecta buscando su aplicación en el proyecto en estudio tanto desde el punto de vista de mercado como desde el financiero y la consecuente toma de decisiones de crédito para el proyecto de hotel en estudio.

Resumen

En este análisis comparativo entre la información contenida en el estudio de mercado presentado por el cliente inversionista hotelero al banco y el que el mismo banco elabora, complementa y/o actualiza, se observa lo siguiente:

- La Información de mercado presentada por el inversionista no tiene carácter de estudio de mercado ya que sólo es una recopilación estadística carente de estructura, análisis e interpretación.
- Mientras que la investigación de mercado que complementa, actualiza o elabora el banco es mas estructurada y analítica que la del cliente aunque aun le falta fuerza en al definición de cada uno los casos que integran el proceso de investigación.

En conclusión el banco debería establecer más claramente su proceso de investigación, sistematizándolo más y respetando los controles de calidad sin excepciones o bien delimitándolas claramente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN Y PROPUESTA.

4.1. Aplicación: Tanto para el cliente como para el banco, la información del estudio de mercado resulta importante entre otras cosas porque permite:

- La elaboración del plan y programa de mercado.
- La elaboración de los estados financieros proyectado.
- Establece elementos para el control del proyecto tanto desde el punto de vista técnico arquitectónico, como administrativo y financiero.
- Facilita la retroalimentación.
- Además para el banco el estudio de mercado le permite diversificar y ampliar su oferta de servicios financieros y no financieros.

Es importante señalar que el banco no elabora un plan y programa de comercialización, sino que más bien aplica la información de mercado para corroborar que el cliente ha fundamentado adecuadamente su plan y programa de comercialización.

El plan y programa de comercialización debe contener al menos los siguientes elementos necesarios para el banco:

- Definición de la estructura del departamento de ventas.
- Especificación de las funciones de cada puesto que integra el departamento de ventas y su interrelación entre ellos y con otros departamentos del hotel.
- Definición porcentual del o los segmentos de mercado que se atenderán desde la preapertura y su variación para los próximos 5 años.
- Contribución al porcentaje de ocupación por segmento de mercado por atender para los próximos 5 años.
- Mezcla de tarifas por segmento desde la preoperación y para los próximos 5 años.
- Definición de comisiones y política de precios desde la preoperación y por los próximos 5 años.
- Políticas y estrategias de medios de publicidad desde la preapertura y por los próximos 5 años.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Políticas y estrategias de relaciones públicas desde la preapertura y por los próximos 5 años.
- Programa y/o calendario de visitas y eventos promocionales a los que se planea asistir.
- Nombre y forma de trabajo con los principales mayoristas y cuentas comerciales en su caso.

En cuanto a los estados financieros proyectados se requiere presentar el balance, estado de resultados y flujo de efectivo por los años que se solicita el financiamiento, así como las bases de cálculo correspondiente, debiendo contener:

- Fecha de inicio de operaciones.
- Número de habitaciones.
- Tarifa proyectada, método o proceso de proyección y justificación.
- Porcentaje de ocupación proyectado, método o proceso de proyección y justificación.
- Parámetros de cálculo del ingreso, costos y gastos con su correspondiente método o proceso de proyección y justificación.
- Tabla de amortización especificando, monto, tipo de moneda, plazo, gracia, tasa de interés, forma de pago (mensual, trimestral, semestral, pagos iguales, creciente, Bullet, etc.) y procedencia de los recursos.
- En su caso especificar la existencia de otros pasivos bancarios, indicando con que institución, motivo de la adquisición, fecha de contratación, monto, tipo de moneda, plazo, gracia, tasa de interés, forma de pago y procedencia de los recursos.
- Forma de pago del predial.
- Forma de depreciación, sólo en caso de que sea diferente al método convencional.
- Forma de pago de los seguros.
- Forma y monto del pago del honorario e incentivo al operador.
- Forma y monto del pago del derecho de uso de la marca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Especificación del uso de incentivos fiscales o variaciones en el pago de impuestos.

Vale la pena señalar que el banco elabora sus propias proyecciones financieras (estado de resultados y flujo de efectivo), tradicionalmente en un enfoque pesimista (comparadas con las elaboradas por el cliente), ya que la postura del banco es analizar la capacidad de pago del proyecto considerando el peor de los escenarios.

4.2. Propuesta: Consiste en definir un proceso de investigación de mercados con especificaciones en cada uno de los pasos como el siguiente:

1. Planeación del proceso de investigación.

- 1.1. Establecer la necesidad de la elaboración del estudio de mercado.
- 1.2. Definir el problema principal y los problemas secundarios a resolver con la investigación.
- 1.3. Establecer los objetivos que se pretende lograr con la investigación y solución del problema.
- 1.4. Elaborar las hipótesis o supuestos de posible solución a los problemas y logro de los objetivos.
- 1.5. Definir las variables de análisis.
- 1.6. Determinar las fuentes de información.
- 1.7. Elaborar o especificar los medios de obtención de la información.
- 1.8. Delimitar el universo de estudio y especificar la muestra.

2. Organización de la Investigación.

- 2.1. Determinar el número y perfil de las personas que participarán en la investigación.

3. Ejecución de lo planeado.

- 3.1. Recopilación de la información.
- 3.2. Procesamiento de la información.
- 3.3. Análisis e interpretación de la información.
- 3.4. Comparación de los resultados vs. lo planeado (problemas, objetivos e hipótesis).

4. Conclusiones y Recomendaciones.

Otra propuesta es la sistematización de las bases de datos estadísticos de la oferta y la demanda hotelera, que permitan la elaboración veraz y oportuna de estadísticas del comportamiento histórico, actual y proyectado de los hoteles, además de facilitar el procesamiento, análisis y presentación de resultados.

Resumen

Las principales aplicaciones del estudio de mercado tanto para el cliente como para el banco son: La elaboración del plan y programa de mercado; La elaboración de los estados financieros proyectado; Establece elementos para el control del proyecto tanto desde el punto de vista técnico arquitectónico, como administrativo y financiero; Facilita la retroalimentación; Además para el banco el estudio de mercado le permite diversificar y ampliar su oferta de servicios financieros y no financieros.

Se propone que el banco defina un proceso de investigación de mercados con especificaciones en cada uno de los pasos y que sistematice las bases de datos estadísticos de la oferta y la demanda hotelera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

El estudio presentado por el cliente, tanto desde el enfoque metodológico, como del contenido de información y datos de mercado, no puede ser calificado como un estudio de mercado en el sentido estricto, mientras que el elaborado, corregido o actualizado por el banco, se acerca más a las características de un estudio de mercado exploratorio con cierta tendencia a ser concluyente, sin embargo aun le falta planeación, estructuración y control al proceso de investigación, es decir, no se vislumbra fuerza y definición en cada paso del proceso, sino que parecieran omitirse algunos pasos, por lo que se recomienda que tanto para el estudio del cliente como para el que elabora el banco se aplique el proceso de investigación propuesto en el apartado 4.2. de este trabajo de investigación. Con esta estructuración al proceso de investigación, se logrará darle sistematización y objetividad a la investigación de mercado con lo que se facilita la toma de decisiones tanto del banco como del cliente.

La Toma de toma de decisiones para evaluar las diferentes alternativas de financiamiento de proyectos de inversión hotelera, se apoya en la experiencia y conocimiento del inversionista hotelero, así como el éxito y prestigio de la cadena operadora que lo administrara, además de la investigación de mercado como un elemento que le da fundamento, ya que:

- Facilita y fundamenta la planeación del negocio hotelero.
- Es un elemento de prevención, ya que permite visualizar futuros problemas.
- Proporciona y analiza información histórica tanto de la oferta como de la demanda, que permite prever el comportamiento futuro del segmento de mercado que se planea atacar.
- Permite relacionar información cualitativa con hechos relevantes del comportamiento del mercado, para planear problemas potenciales de administración, financiamiento y comercialización.
- Determina la magnitud del segmento que se pretende atender.
- Define algunas características arquitectónicas del hotel como son: el tamaño, la categoría y el tipo de servicios e instalaciones que debe incluir en su oferta.

- Determina el valor del precio de renta de las habitaciones.
- Permite conocer las características más relevantes de los competidores potenciales.
- Proporciona elementos para el cálculo de las proyecciones financieras (comportamiento histórico y proyectado de porcentajes de ocupación y tarifas en la plaza y por categorías y parámetros de operación por plaza, categoría y tipo de operación) y por lo tanto para la determinación de la factibilidad financiera.
- Establece las bases para la elaboración de cada una de las estrategias de comercialización que integrarán el plan de ventas o plan de comercialización.

Consecuentemente la investigación de mercado presentada en la solicitud de financiamiento de un proyecto hotelero independientemente del monto de inversión, tamaño del hotel, ubicación, categoría y tipo administración del hotel, así como de la experiencia del inversionista hotelero debe otorgar fundamento a la toma de decisiones, reduciendo el riesgo del financiamiento, además de facilitar la planeación comercial, financiera y administrativa del negocio hotelero estudiado.

ESTA TESIS NO ESTÁ
EN LA BIBLIOTECA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

Lattin Gerald W., México 1982, **Administración Moderna de Hoteles y Moteles**, Editorial Trillas.

Chamoun Yamal, **Administración Profesional de Proyectos**, La Guía. Una Guía Practica para Programar el Éxito de sus Proyectos.

Acerenza Miguel A., México 1984, **Administración del Turismo**, Conceptualización y Organización, Editorial Trillas.

León Orfello G. Montero, Ignacio, 2 a. edición México 1997, **Diseño de Investigaciones**, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Guiltinan Josph P. Paul, Gordon W. Madden, Thomas J. 6 a. edición México 1998, **Gerencia de Marketing Estrategico y Programas**, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

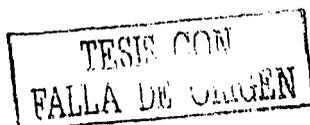
Zorrilla Arena Santiago, Torres Xamar Miguel, 2 a. edición 1992, **Guía para Elaborar la Tesis**, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Textos y Casos, H. W. Boyd, Jr. – R. Westfall, México 1983, **Investigación de Mercados**, Editorial UTHEA.

Walter B. Wentz. México 1985, **Investigación de Mercados**, Administración y Métodos, Editorial Trillas.

Ronald M. Weiers, México 1986, **Investigación de Mercados**, Prentice Hall.

Thomas C. Kinnear, Javier R. Taylor, **Investigación de Mercados**, Colombia 1979.



Jany, José Nicolás, 2 a. edición 2000, **Investigación Integral de Mercados, Un Enfoque para el Siglo XXI**, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Lambin, Jean Jacques 3a. edición España, **Marketing Estratégico**, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación**, Colombia 1991, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

<http://www.nhhoteles.com>

<http://www.hoteles.com>

<http://www.sheraton.com>

<http://www.solmelia.com>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO No. 1

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR PROBLEMA

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | 1 | | 30 | 5 | 2 | 4916000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 16 | 1 | | 242 | 4 | 1 | 170000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 18 | 1 | 1 | 172 | 3 | 1 | 7500000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60900000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123770000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99400000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23560000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 27 | 1 | | 340 | 4 | 1 | 150000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 29 | 1 | | 118 | 5 | 2 | 134000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20000000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54361700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20500000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4670000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160930000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700.00 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 160.22 | 4.36 | 1.33 | 76752991.67 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.08 | 1.08 | 1.5 | 1.53 | 1.33 | 1.75 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO No. 2

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR OBJETIVO

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Problema | Metodología | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ciudad | Playa | | | | | Habitaciones | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | | | 30 | 5 | 2 | 4916000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 16 | | | 242 | 4 | 1 | 170000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 18 | | | 172 | 3 | 1 | 7500000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60900000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123770000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20000000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20500000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99400000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23560000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54361700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4670000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160930000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700.00 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 160.22 | 4.36 | 1.33 | 76752991.67 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.08 | 1.08 | 1.5 | 1.53 | 1.33 | 1.75 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

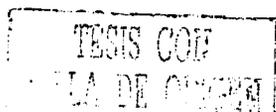
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO No. 3

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR HIPOTESIS

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | |
|-----------------|-----------|-----------|------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 |
| Promedio | 1 | 1 | 160.22 | 4.36 | 1.33 | 76752991.67 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.08 | 1.08 | 1.5 | 1.53 | 1.33 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003



ANEXO No. 4

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR ESTADISTICA DE OFERTA

| | Ubicación | | | Promotor | Monto del | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|----------|-----------|-------|--------------|----------|-----------|----------------|-------------|---------|-------------|-----------|-----------|--------|------------|--------|---------|
| | Ciudad | Playa | Habitaciones | | | Categoría | Experiencia | Crédito | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.31 | 1.72 |

Elaborada por L:G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

**TESIS CON
 SELLA DE ORIGEN**

ANEXO No. 5

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR ESTADISTICA DE DEMANDA

| | Ubicación | | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | |
|-----------------|-----------|-------|--------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|---------|----------|---------|------------|---------|
| | Ciudad | Playa | Habitaciones | | | | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | 1 | | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.31 | 1.72 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO No. 6

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR ANALISIS DE LA OFERTA

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.31 | 1.72 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

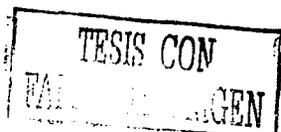
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO No. 7

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR ANALISIS DE LA DEMANDA

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|-----------------|-----------|-----------|------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4,916,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7,500,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60,900,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123,770,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20,500,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99,400,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100,000,000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20,000,000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5,800,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54,361,700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4,670,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160,930,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23,560,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50,000,000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.31 | 1.72 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003



ANEXO No. 8

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR PROYECCION DE LA OFERTA

| | Ubicación | | | Promotor | Monto del Crédito | Metodología | | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|-----------------|-----------|-------|--------------|----------|-------------------|---------------------|-------------|----------|-------------|-----------|----------|---------|------------|---------|--------|
| | Ciudad | Playa | Habitaciones | | | Categoría Estrellas | Experiencia | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4916000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 17000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7500000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60900000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123770000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20500000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99400000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 300000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | | 1 | 118 | 5 | 2 | 134000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54361700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160930000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20000000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 5800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4670000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23560000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700.00 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 49 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.31 | 1.72 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003

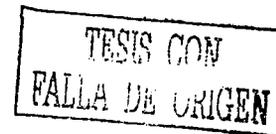
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO No. 9

MATRIZ DE ANALISIS DE LA INFORMACION DE MERCADO, CRUZAMIENTO POR PROYECCION DE LA DEMANDA

| | Ubicación | | Categoría Estrellas | Promotor Experiencia | Monto del Crédito | Metodología | | Estadística | | Análisis | | Proyección | | |
|-----------------|-----------|-------|------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|----------|-------------|-----------|----------|---------|------------|---------|--------|
| | Ciudad | Playa | | | | Habitaciones | Problema | Objetivos | Hipótesis | Oferta | Demanda | Oferta | Demanda | Oferta |
| HOTEL 15 | | 1 | 30 | 5 | 2 | 4916000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 23 | | 1 | 301 | 4 | 1 | 220000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 30 | | 1 | 71 | 5 | 2 | 123770000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 36 | 1 | | 120 | 3 | 1 | 20500000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 1 | 1 | | 270 | 5 | 1 | 99400000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 11 | | 1 | 292 | 5 | 1 | 165000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 14 | | 1 | 128 | 5 | 2 | 180000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 32 | 1 | | 72 | 5 | 2 | 90000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 35 | 1 | | 111 | 4 | 1 | 22000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| HOTEL 9 | 1 | | 207 | 5 | 1 | 45000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| HOTEL 16 | | 1 | 242 | 4 | 1 | 170000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 18 | | 1 | 172 | 3 | 1 | 7500000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 2 | 1 | | 104 | 4 | 2 | 60900000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 28 | 1 | | 99 | 5 | 2 | 31000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 22 | 1 | | 124 | 4 | 2 | 30000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 24 | | 1 | 192 | 5 | 1 | 468000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 29 | 1 | | 118 | 5 | 2 | 134000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 31 | | 1 | 194 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| HOTEL 21 | | 1 | 254 | 4 | 2 | 100000000.00 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 12 | 1 | | 115 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 13 | 1 | | 102 | 5 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 20 | | 1 | 165 | 4 | 2 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 27 | | 1 | 340 | 4 | 1 | 150000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 34 | 1 | | 193 | 4 | 1 | 54361700.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 7 | | 1 | 70 | 5 | 1 | 160930000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| HOTEL 3 | | 1 | 142 | 5 | 2 | 20000000.00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 10 | 1 | | 100 | 3 | 1 | 23800000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 17 | 1 | | 150 | 4 | 1 | 40000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 25 | 1 | | 217 | 5 | 1 | 85000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 26 | | 1 | 79 | 4 | 1 | 58000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 33 | 1 | | 33 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 37 | 1 | | 82 | 4 | 1 | 4670000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 4 | 1 | | 156 | 5 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 8 | | 1 | 332 | 3 | 1 | 18000000.00 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 19 | 1 | | 102 | 4 | 1 | 23560000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 5 | 1 | | 100 | 4 | 1 | 20000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HOTEL 6 | | 1 | 396 | 5 | 1 | 50000000.00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Suma | 19 | 18 | 5975 | 162 | 49 | 2808107700.00 | 66 | 64 | 74 | 40 | 40 | 56 | 57 | 64 |
| Promedio | 1 | 1 | 154.97 | 4.36 | 1.33 | 76614102.78 | 1.78 | 1.72 | 2 | 1.06 | 1.06 | 1.5 | 1.53 | 1.72 |

Elaborada por L.G.V. con datos de investigación de la Institución Financiera. Mayo 2003



Anexo 10

FINANCIAMIENTO INMOBILIARIO COMERCIAL

LISTA DE INFORMACIÓN MINÍMA NECESARIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS COMERCIALES.

1.- INFORMACIÓN GENERAL

- Solicitud de crédito
- Curriculum del desarrollador.
- Estudio de mercado que contenga análisis histórico, actual y proyectado de la oferta y demanda del sector inmobiliario en cuestión, incluyendo análisis de la competencia, (servicios, instalaciones, ubicación, precios, velocidad de venta y/o ocupación).
- Plan y programa de comercialización.

2.- INFORMACIÓN TÉCNICA:

- Dictamen técnico elaborado por la UAST (se condiciona).
- Descripción del proyecto.
- Programa y/o presupuesto de inversión, desglosado por partidas y conceptos, en donde se muestre lo invertido y faltante por invertir.

3.- INFORMACION FINANCIERA:

- Estados financieros auditados (últimos 3 años) y sus parciales.
- Últimos estados financieros internos con antigüedad no mayor a tres meses.
- Proyecciones financieras con sus premisas de evaluación.

4.- INFORMACION LEGAL:

- Dictamen legal que contenga el análisis de la siguiente documentación (se condiciona).
- Escritura constitutiva de la acreditada y reformas debidamente protocolizadas en su caso.
- Contratos de arrendamiento (en caso de proyectos destinados a renta).
- Contrato de operación y/o comercialización en su caso.
- Contrato de uso de marca en su caso.
- Régimen de propiedad en condominio.

NOTA: Esta lista es enunciativa, no limitativa por lo que dependiendo de las características específicas de cada proyecto se solicitara información adicional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Lorena Guadalupe García Velázquez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|--|-------------------|
| Dr. Raúl Mejía Estañol | Presidente |
| M.A. Jorge Cardiel Hurtado | Vocal |
| M.A. José Luis Robles Ramírez | Vocal |
| M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini | Vocal |
| M.F. Salvador García Briones | Secretario |
| M.A. Alejandro Lerma Kirchner | Suplente |
| M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides | Suplente |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 10 de junio del 2003.
El Coordinador del Programa.

M.A. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN