3. Estrategia de Los Cabos

3.1. Situación actual

Esta región turística se encuentra en el Estado de Baja California Sur a lo largo de la porción sur de la Península de California teniendo el Océano Pacífico al oeste y el Mar de Cortés al este,. Esta área ha atraído la atención desde que FONATUR inició un desarrollo vacacional de playa de gran escala en Los Cabos en 1980. Antes de ello, La Paz, capital del Estado, ubicada a 220 km. al norte, había sido un destino de éxito, aunque perdió cierto volumen de negocio después del desarrollo de Los Cabos. FONATUR también inició el desarrollo de un centro de gran escala en Loreto, ubicado a 360 km. al norte de La Paz, aunque este no ha mostrado ser muy exitoso hasta el momento.

Al ser una región desértica, prácticamente no ha existido desarrollo de productos turísticos fuera de las áreas vacacionales de playa, aunque en años recientes, existe un creciente interés en la observación de ballenas en el litoral del Pacífico. Cruzando el Mar de Cortés se encuentra Los Mochis, que es la entrada a las Barrancas del Cobre en las montañas de Chihuahua y que forman parte de un plan maestro de turismo para la región elaborado por FONATUR.

La Figura 10 muestra las condiciones existentes en la región turística de Los Cabos. Los Cabos se constituye de dos subcentros turísticos : Cabo San Lucas y San José del Cabo. La franja localizada entre los dos subcentros es llamado Corredor de Los Cabos. Aunque el uso de "corredor " contradice la definición del Equipo de estudio JICA de corredor turístico, que implica una ruta de conexión entre un centro(s) de playa y un centro(s) turísticos del interior, es aceptado aquí en tanto la palabra ya forma parte de la terminología establecida.

El Cinturón Vacacional Los Cabos - La Paz indica un área costera que incluye al Corredor de Los Cabos, Cabo Este y La Paz. El Circuito La Paz -Barrancas del Cobre es una ruta de excursión entre Chichuahua y La Paz vía Los Mochis, en el Estado de Sinaloa.

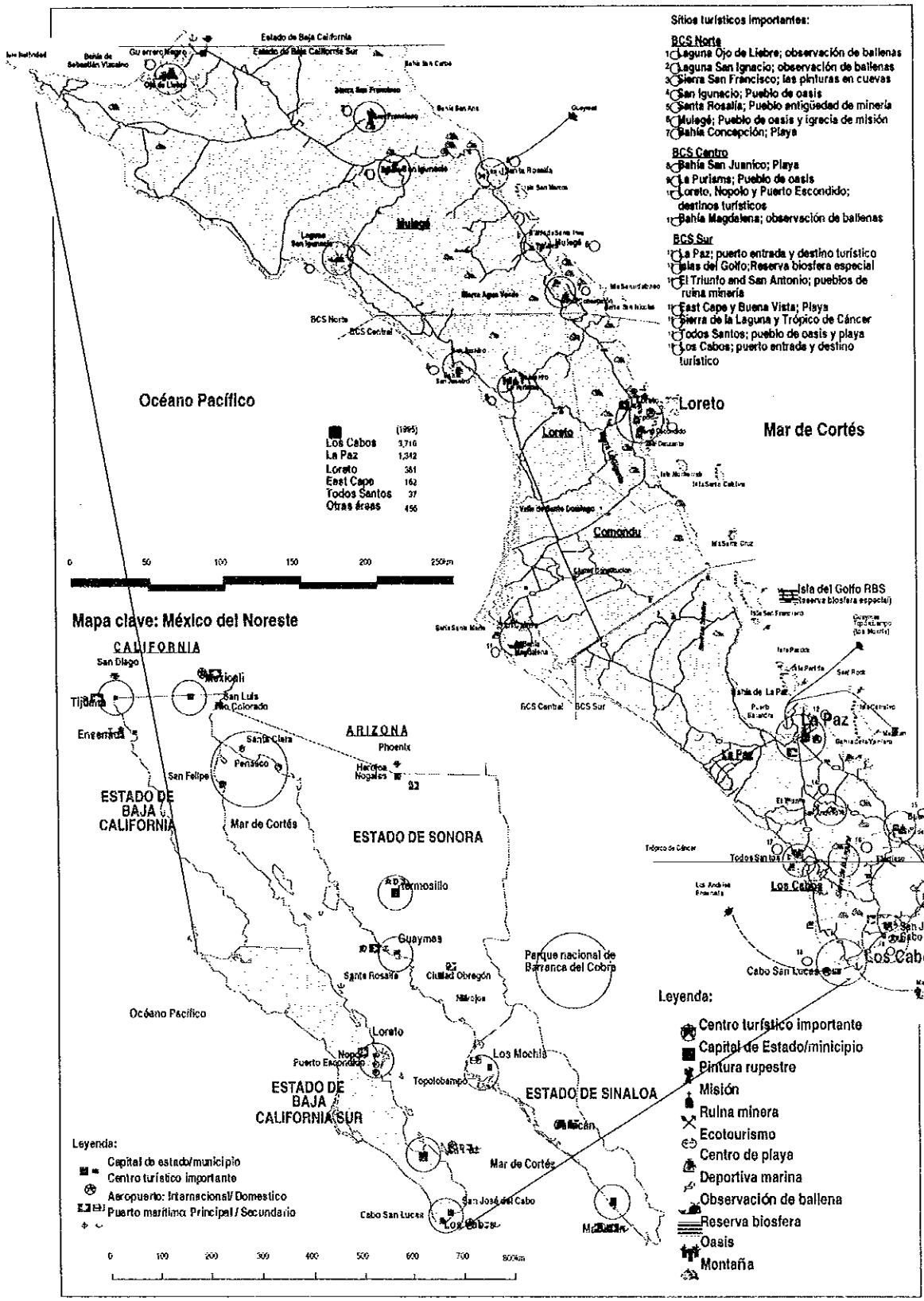
La Tabla 11 define las áreas que pertenecen a los respectivos niveles del sistema jerárquico de la región turística.

Tabla 11 Niveles de las áreas de estudio

Nivel	Cobertura	Función
Nivel -1	Los Cabos : Cabo San Lucas, San José del Cabo.	Centro turístico.
Nivel -2	Los Cabos - área de La Paz .	Area de excursión de un día.
Nivel -3	Estado de BCS.	Corredor turístico/zona turística (Excursión corta).
Nivel -4	BCS, Baja California, Sinaloa, Sonora y Chihuahua.	Región turística (Circuito turístico de una semana).

Fuente: Equipo de estudio JICA

Figura 10 Condiciones existentes de la región turística de Los Cabos

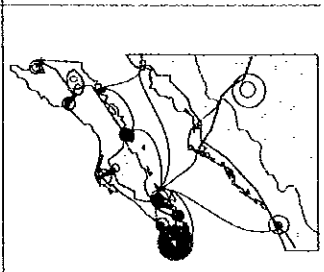
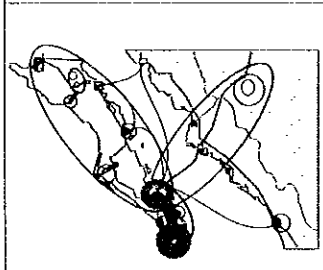
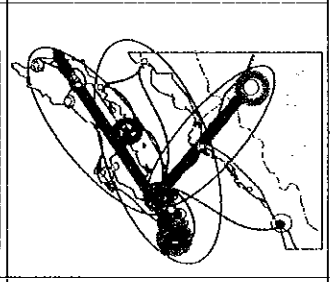


Fuente: Equipo de estudio de JICA

3.2. Valoración de escenarios alternativos

Se establecieron tres escenarios alternativos para la región turística de Los Cabos. La Figura 11 resume los tres escenarios.

Figura 11 Escenarios altenativos para la región turística de Los Cabos

	Alternativa-1	Alternativa-2	Alternativa-3
Simbología: ○ Centro de playa prioritario ☆ Puerto de entrada principal • Base turística o Sitio turístico ▬ Corredor/ circuito turístico			
Diversificación de productos turísticos	Grado de diversificación; bajo - Desarrollo del Corredor de Los Cabos y Cabo Este para playas y actividades turísticas	Grado de diversificación; maida - Desarrollo del Cinturón Vacacional de Los Cabos-La Paz para playas y actividades - Circuito Ecoturístico de Baja - Eco-cruceros por el Mar de Cortés - Circuito de La Paz - Barrancas del Cobre	Grado de diversificación; alto - Desarrollo del Cinturón Vacacional de Los Cabos-Loreto para playas y actividades - Circuito Ecoturístico de Baja - Eco-cruceros por el Mar de Cortés - Circuito de La Paz - Barrancas del Cobre
Mercados turísticos	- Expanción del mercado tradicional; Norteamérica	- Expanción del mercado tradicional; Norteamérica - Promoción de nuevos mercados; Asia, Europa, nacional	- Consolidación del mercado tradicional; Norteamérica - Promoción de nuevos mercados; Asia, Europa, Latinoamérica, nacional
Administración turística	- Coordinación para el desarrollo y la promoción en el Municipio	- Coordinación para el desarrollo en el Estado - Coordinación entre Fondos Mixtos para la promoción en los Estados de vecino	- Coordinación para el desarrollo en los Estados de vecino - Coordinación entre Fondos Mixtos para la promoción en los Estados de vecino
Costo de desarrollo/ costo de promoción	- Costo del desarrollo; bajo - Costo de la promoción; bajo - Inversión; efectos de alta concentración	- Costo del desarrollo; madia - Costo de la promoción; madia - Inversión; efectos de concentración media	- Costo del desarrollo; alto - Costo de la promoción; alto - Inversión; bajo efecto de concentración

Fuente: Equipo de estudio JICA .

Después de la valoración de los escenarios desde el punto de vista de su ciclo de vida, el potencial y tipos de recursos turísticos así como sus posibilidades de desarrollo, la **Alternativa 2** sería el mejor escenario para Los Cabos. Los argumentos para esta selección, son los siguientes :

- Los Cabos se encuentra en la etapa inicial el ciclo de vida que generalmente requieren de inversiones en los centros turísticos existentes para su crecimiento posterior ;
- Existen áreas potenciales para el desarrollo de centros vacacionales de playa dentro del área de excursión de un día, como es el caso del Cabo Este y La Paz ;
- Los recursos turísticos en el área de excursión de un día, no son muy competitivos, aunque tienen buen potencial diferentes sitios naturales en el área del corredor turístico ;
- Las Barrancas del Cobre, localizadas en el área del circuito turístico, es altamente competitivo entre el mercado de larga distancia y no puede olvidarse de la estrategia de Los Cabos.
- Los Cabos tienen una ventaja geográfica en el mercado asiático, debido a que tiene una mejor accesibilidad a través de Los Angeles que otros destinos mexicanos ;

- Considerando el potencial de Los Cabos, la Alternativa-1 es un escenario demasiado modesto, mientras que la Alternativa-3 no es apropiada para Los Cabos, en tanto se encuentra en el etapa inicial del ciclo de vida del centro y necesidad de inversión en el centro de playa existente. Por lo tanto, la Alternativa-2 es el mejor escenario para la región turística de Los Cabos.

3.3. Estrategia de la región turística de Los Cabos

3.3.1. Estrategia de desarrollo y promoción turística

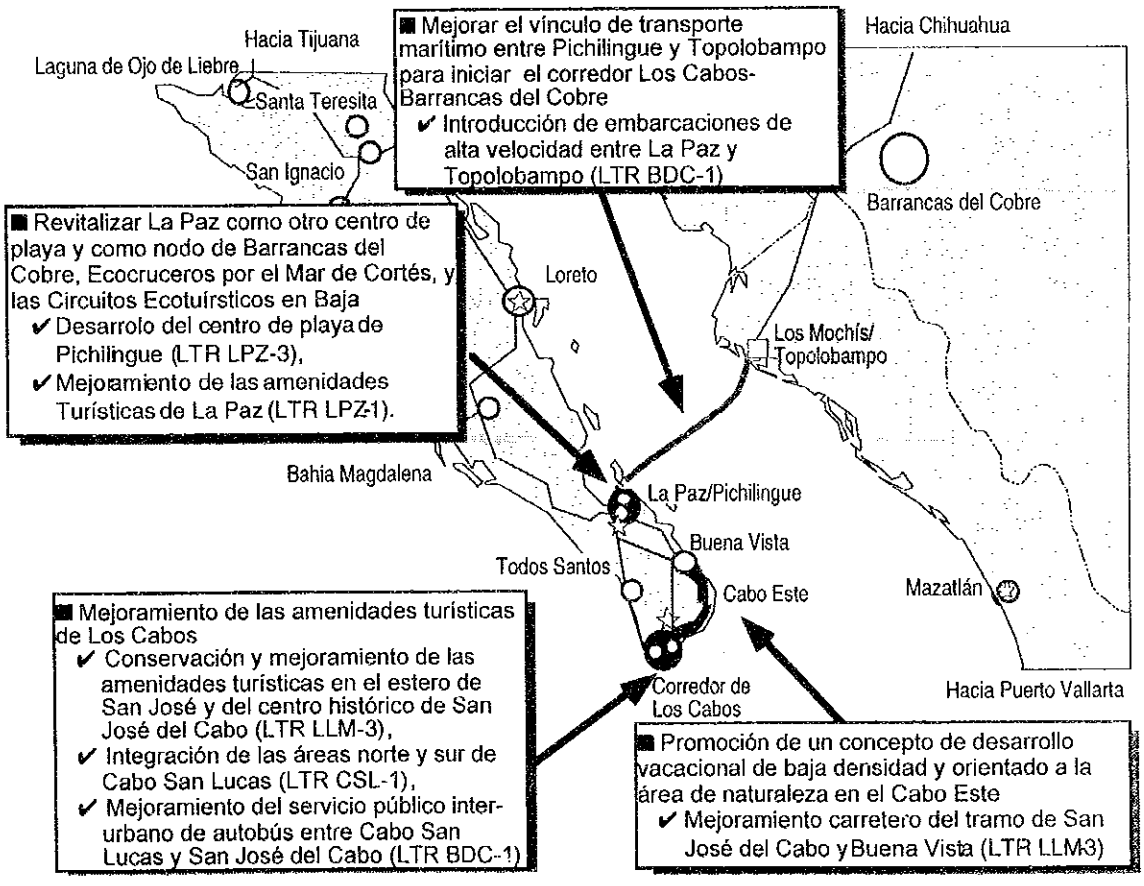
La meta global de la región turística de Los Cabos es establecer un Cinturón Vacacional de Los Cabos-La Paz como base para el turismo de playa teniendo en el Circuito Los Cabos-Barrancas del Cobre un circuito de excursión ancla que permita combinarlos en un conjunto competitivo de productos turísticos.

En tanto Los Cabos se encuentra en la etapa inicial del ciclo de vida, es importante el mejoramiento de las amenidades turísticas en el Corredor Los Cabos y el desarrollo de nuevos productos turísticos dentro del área de excursión de un día. Otro aspecto para el destino turístico en esta etapa inicial es la integración del turismo con la economía local. En vista de la creciente orientación hacia la naturaleza entre los consumidores, es necesario introducir un tipo alternativo de centros de playa a lo largo del Mar de Cortés e introducir también atractivos basados en la naturaleza como cruceros ecológicos por el Mar de Cortés y el Circuito Ecoturístico de Baja.

(1) Estrategia del plan de acción para el 2002

En la etapa del plan de acción Los Cabos debería concentrar sus esfuerzos de desarrollo en el área de excursión de un día (Nivel-2). También es necesario prepararse para la etapa futura: desarrollar la infraestructura con una mayor orientación a la naturaleza en el área del Cabo Este y la vinculación con las Barrancas del Cobre. La revitalización de La Paz es importante para mejorar su función nodal para los circuitos que serán enfatizados en la estrategia de largo plazo. La Figura 12 describe la estrategia del plan de acción y sus proyectos.

Figura 12 Estrategia de plan de acción en la región turística de Los Cabos



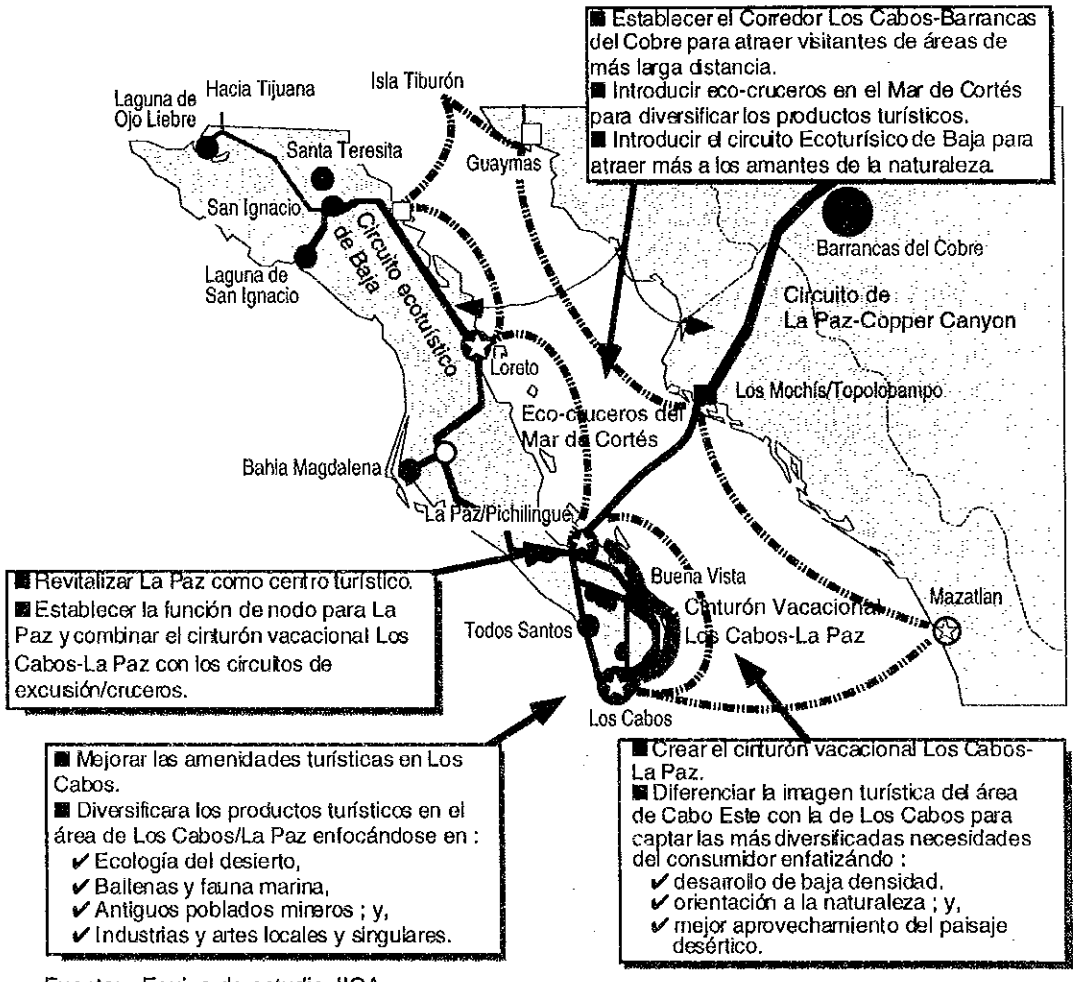
Fuente: Equipo de estudio JICA.

(2) Estrategia de largo plazo para el 2010

Para el año meta del 2010, Los Cabos debería formular el Cinturón Vacacional Los Cabos - La Paz con tres circuitos de excursión/cruceros : Corredor Los Cabos - Barrancas del Cobre ; Eco-cruceros por el Mar de Cortes y el Circuito Ecoturístico de Baja. El área costera entre Los Cabos y La Paz a lo largo del Mar de Cortes debería establecerse como área alternativa de playa que sería caracterizada por su orientación hacia la naturaleza y por un desarrollo exclusivo de baja densidad contrastando con los centros de playa existentes.

Dentro del área de excursión de un día debe desarrollarse una gran variedad de productos para fortalecer la competividad de Los Cabos. Esos productos turísticos deberían enfocarse en los dos aspectos, esto es, un uso adecuado de la naturaleza para el turismo y la integración de éste con la economía local. La Figura 13 describe la estrategia de largo plazo.

Figura 13 Estrategia de largo plazo en la región turística de Los Cabos

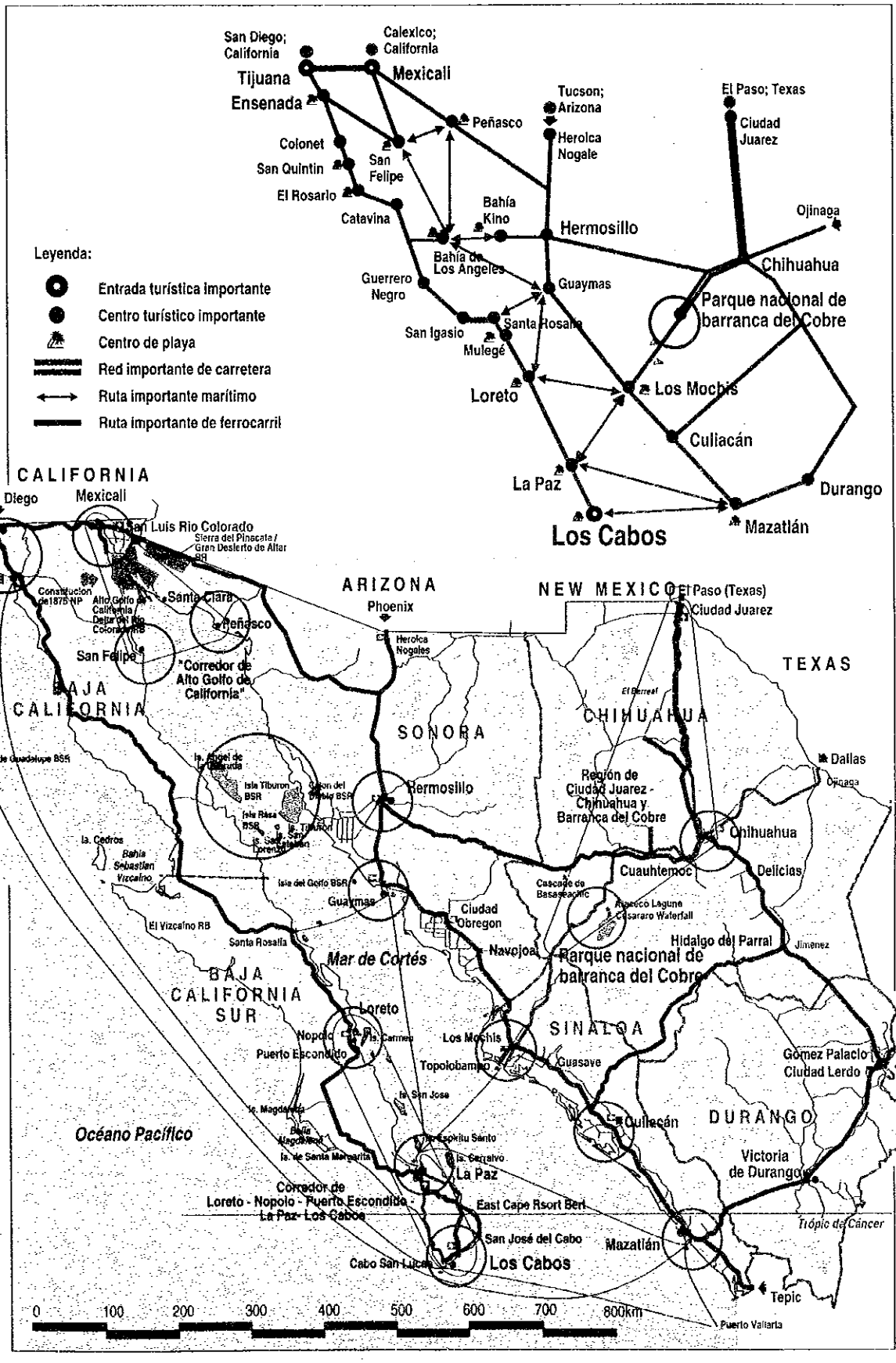


Fuente: Equipo de estudio JICA

3.3.2. Estructura espacial del turismo

La estructura espacial propuesta para la región turística de Los Cabos en el año 2010, se muestra en la Figura 14.

Figura 14 Estructura especial de la región turística de Los Cabos

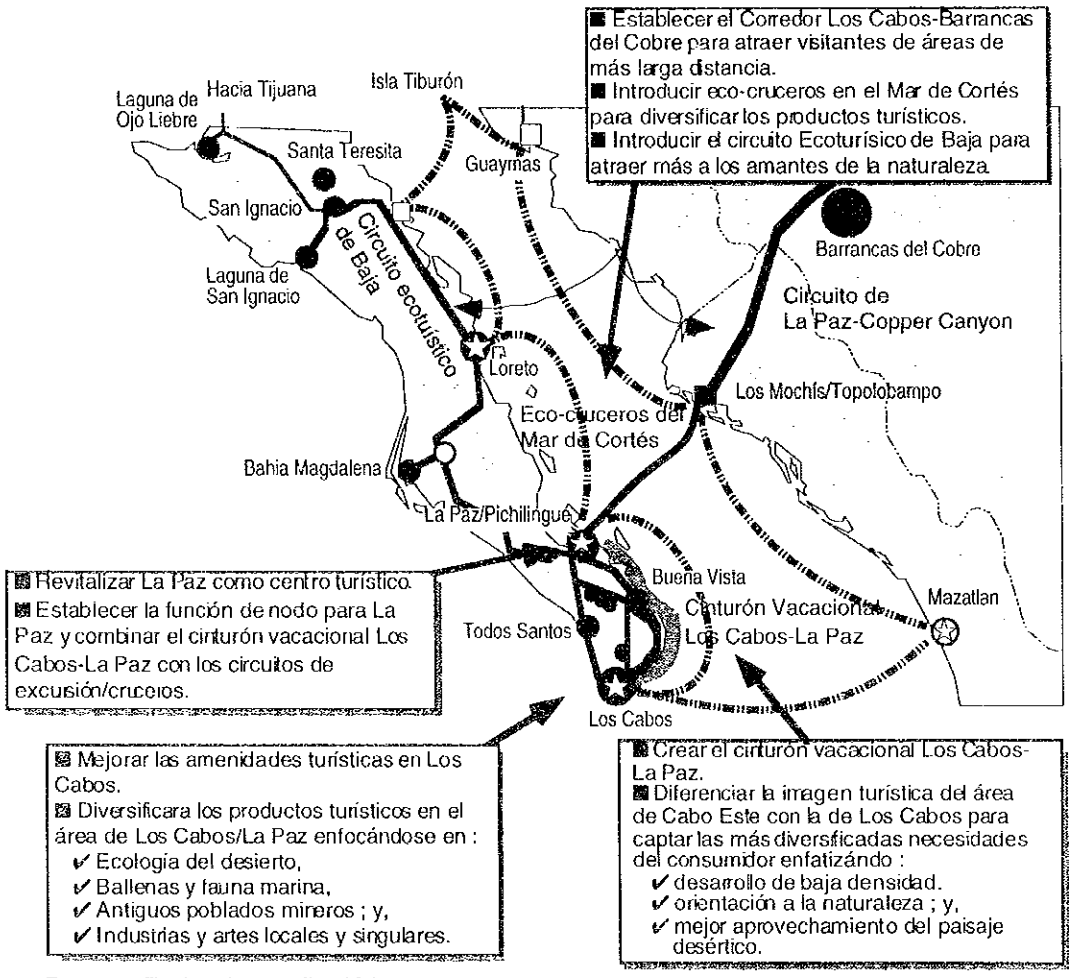


(2) Estrategia de largo plazo para el 2010

Para el año meta del 2010, Los Cabos debería formular el Cinturón Vacacional Los Cabos - La Paz con tres circuitos de excursión/cruceros : Corredor Los Cabos - Barrancas del Cobre ; Eco-cruceros por el Mar de Cortes y el Circuito Ecoturístico de Baja. El área costera entre Los Cabos y La Paz a lo largo del Mar de Cortes debería establecerse como área alternativa de playa que sería caracterizada por su orientación hacia la naturaleza y por un desarrollo exclusivo de baja densidad contrastando con los centros de playa existentes.

Dentro del área de excursión de un día debe desarrollarse una gran variedad de productos para fortalecer la competividad de Los Cabos. Esos productos turísticos deberían enfocarse en los dos aspectos, esto es, un uso adecuado de la naturaleza para el turismo y la integración de éste con la economía local. La Figura 13 describe la estrategia de largo plazo.

Figura 13 Estrategia de largo plazo en la región turística de Los Cabos

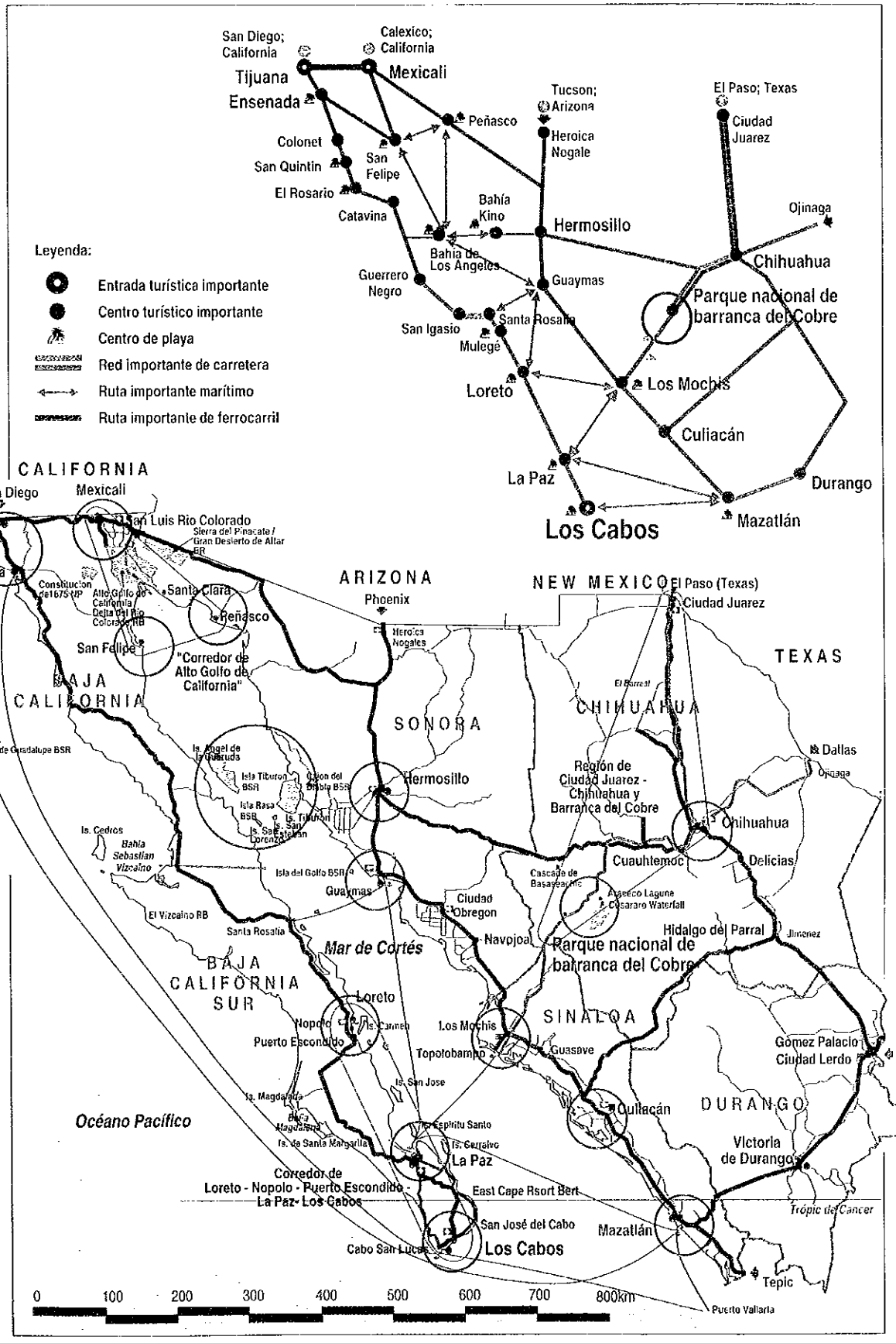


Fuente: Equipo de estudio JICA

3.3.2. Estructura espacial del turismo

La estructura espacial propuesta para la región turística de Los Cabos en el año 2010, se muestra en la Figura 14.

Figura 14 Estructura especial de la región turística de Los Cabos



3.3.3. Directrices de mercadotecnia

(1) Imagen turística de la región de Los Cabos

De conformidad con la estrategia comentada en la sección anterior, la región turística de Los Cabos debe crear las siguientes imágenes publicitarias :

- Exclusividad de los destinos de playa en el paisaje silvestre del desierto;
- Destinos de ecoturismo centrados en el "desierto" y " en la fauna marina" ; y,
- Destinos de golf y de pesca deportiva.

Las imágenes de Los Cabos apuntadas, deben combinarse con las imágenes de las Barrancas del Cobre con los espectaculares bosques de coníferas y cascadas que seduzcan al mercado de larga distancia.

(2) Los mercados meta de la región turística de Los Cabos

Los mercados meta de la región turística de Los Cabos se identifican de la siguiente manera :

- Las personas que estén interesadas en la naturaleza y en la vida silvestre y que desean participar en el ecoturismo ;
- Los turistas de Norteamérica a los centros de playa, en particular los que realizan viajes de fin de semana largos desde los estados vecinos de E.U.A. ;
- Los turistas asiáticos que buscan la playa y la naturaleza.

Norteamérica continuará siendo el más popular mercado de la región aunque se espera que cierta porción de otros mercados crezcan más rápido que el mercado de corta distancia. El mercado asiático tiene importancia en Los Cabos debido a su ventajosa ubicación y en comparación con otros destinos mexicanos.

(3) Expectativas de los productos turísticos y los segmentos del mercado geográfico

La Tabla 12 resume las expectativas de los productos turísticos en la región turística de Los Cabos por segmentos de mercado geográfico.

La tabla muestra que las excursiones a los sitios naturales como la observación de ballenas, las excursiones marítimas o los ecocruceros, las caminatas y la mayor parte de las Barrancas del Cobre, atraerían al mercado de larga distancia. Se observa que el mercado asiático tiene importancia en Los Cabos y que el buceo es también un producto turístico con expectativas para este mercado.

Tabla 12 Expectativas de productos turísticos por segmentos del mercado regional

		Nacional	Norteamérica	Latinoamérica	Europa	Asia
Turismo arqueológico		O	O	O	O	O
Turismo cultural	Excursiones	-	-	-	-	-
	Poblados y aldeas singulares	O	O	O	O	O
	Complejo industrial turístico local	O	O	O	O	O
	Alojamiento alternativo	-	-	-	-	-
	Museo regional de la cultura	-	-	-	-	-
Naturaleza y vida silvestre	Excursiones		O	O	◎	◎
	ExcursiUn a la naturaleza	O	O	O	O	O
	Museo ecolUgico	O	O	O	O	O
	Alojamiento alternativo		O		O	O
Turismo de cruceros		O	◎	O	O	O
Turismo vacacional de playa		◎	◎	O	O	◎
Actividades		O	◎			O
Parque Temático		-	-	-	-	-
Convenciones/Incentivos		O	O			O
Ecoturismo			O		O	O

Nota: ◎ = muy efectivo, O = efectivo, blanco = no muy efectivo, - = no disponible
Fuente: Equipo de estudio JICA

3.3.4. Marco de desarrollo

El marco de desarrollo de la llegada de visitantes y los requerimientos de cuarto hoteleros para la región turística de Los Cabos se ofrecen en la Tabla 13. En tanto la región de Los Cabos se encuentra en la etapa inicial del desarrollo turístico, los esfuerzos deben concentrarse en el área de excursión de un día (Nivel-2), de conformidad con la estrategia para esta región.

Tabla 13 Marco del desarrollo de la región turística Los Cabos

Destino	Llegadas a hoteles (en miles)										Cuartos de hotel				
	Nacional					Internacional									
Turístico	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010
La Paz	148	196	218	251	340	50	66	75	88	121	1,342	1,703	1,855	2,081	2,682
Loreto	12	25	31	41	65	24	55	74	102	170	381	480	575	718	1,004
Los Cabos	58	91	107	131	194	390	589	704	877	1,302	3,710	5,201	6,060	7,348	10,423
Cabo Este	N.D.	31	43	59	102	N.D.	40	55	77	131	162	435	490	572	788
Todos Santos	N.D.	6	8	11	17	N.D.	7	9	11	17	37	84	97	115	162
Otros	N.D.	36	43	54	63	N.D.	27	33	40	47	456	502	571	675	748
Total estatal	274	385	450	547	781	503	785	949	1,196	1,789	6,088	8,406	9,647	11,509	15,807

Fuente: SECTUR, Estado de BCS y el Equipo de estudio JICA .

3.4. Desarrollo turístico y proyectos de promoción

3.4.1. Proyectos de acción

(1) Proyectos de desarrollo turístico

De acuerdo con la estrategía del plan de acción, fueron seleccionados los siguientes proyectos como acciones en la región turística Los Cabos. El costo total de los proyectos de desarrollo turístico es de 457,975 pesos, ó 61,0630 dólares.

Tabla 14 Proyectos de acción

Action projects	Unidad	Costo (en miles)			
		Total	Gob. central	Estado/ Municipio	Privado
Mejoramiento carretero del tramo entre San José del Cabo-Buena Vista (LTR LLM-3)	Peso Dólares	102,300 13,640	94,500	7,800	
Desarrollo del centro de playa de Pichilingue (LTR LPZ-3)	Peso Dólares	3,250 433		3,250	
Mejoramiento de las amenidades turísticas de La Paz (LTR LPZ-1)	Peso Dólares	3,500 467		3,500	
Conservación y mejoramiento de las amenidades turísticas en el Estero de San José y en el centro histórico de San José del Cabo (LTR SJD-1)	Peso Dólares	54,900 7,320	43,200	11,130	570
Integración de las áreas norte y sur de Cabo San Lucas (LTR CSL-1)	Peso Dólares	8,000 1,067		800	7,200
Mejoramiento del servicio de autobús público interurbano entre Cabo San Lucas y San José del Cabo (LTR LCC-1)	Peso Dólares	13,100 1,747		13,100	
Introducción de embarcaciones de alta velocidad entre La Paz y Topolobampo en el Estado de Sinaloa (LTR BDC-1)	Peso Dólares	272.925 36,390	2,925		270,000
Total	Peso Dólares	457,975 61,063	140,625 18,750	39,580 5,277	277,770 37,036

Fuente: Equipo de estudio JICA .

(2) Programas de promoción turística

Son aplicables a la región turística de Los Cabos, medidas de promoción turística general, tales como la producción de materiales promocionales, publicidad a través de los medios masivos, actividades en relaciones públicas, acercamiento a la industria de viaje y a los consumidores y la campaña de eventos que incluye "Año de la visita a Los Cabos".

A través de las actividades de promoción turística, deberían subrayarse las imágenes de los animales marinos, la ecología del desierto y las actividades deportivas,. Para el mercado de larga distancia, Los Cabos debería promoverse con las Barrancas de Cobre. Tomando en consideración los tipos de recursos turísticos en la región, podría ser de importancia el acercamiento a los organizadores potenciales de viajes de interés especial.

El costo total del programa de promoción turística, es de 238,466,000 pesos, ó 31,795,000 dólares.

(3) Programas institucionales y organizacionales

Como se comentó en la sección anterior, deben ser ejecutados como programas de acción los siguientes programas :

1) Introdución de lineamientos de desarrollo y promoción de inversión para el desarrollo del ecoturismo ;

2) Establecimiento de una organización interestatal para la coordinación de la administración turística ;

3) Establecimiento de una organización interestatal para la coordinación de la promoción de ventas ;

4) Muestreo periódico entre los visitantes en los aeropuertos ;

5) Establecimiento de un sistema de asistencia financiera para las empresas turísticas medianas y pequeñas ; y,

6) Introducción del sistema de capacitación para el ecoturismo.

3.4.2. Proyectos turísticos a ser implementados al año 2010

(1) Proyectos de desarrollo turístico

Los proyectos propuestos, que incluyen los proyectos de acción se resumen por tipo y categoría en la Tabla 15. El costo total de los proyectos de desarrollo turístico es de 8,359,318 pesos, ó 1,114,576 dólares.

Tabla 15 Resumen de los proyectos de desarrollo por tipo

Tipos de proyecto	Unidad	Corto plazo 1997-2000	Mediano plazo 2001-2005	Largo plazo 2006-2010	Total 1997-2010
Categoría-A					
Atractivo turístico	Pesos	57,964	100,637	21,575	180,176
	Dólares	7,729	13,418	2,877	24,023
Social y medioambiental	Pesos	3,200	0	0	3,200
	Dólares	427	0	0	427
Facilidades turísticas	Pesos	78,250	104,000	32,000	214,250
	Dólares	10,433	13,867	4,267	28,567
Alojamiento hotelero	Pesos	1,450,060	1,826,180	2,663,740	5,939,980
	Dólares	193,341	243,491	355,165	791,997
Desarrollo de terrenos	Pesos	0	110,000	110,000	220,000
	Dólares	0	14,667	14,667	29,333
Transporte (TRP-1)	Pesos	117,400	286,100	139,700	543,200
	Dólares	15,653	38,147	18,627	72,427
Servicios públicos (UTL-1)	Pesos	0	0	0	0
	Dólares	0	0	0	0
Total de la Categoría-A	Pesos	1,706,874	2,426,917	2,967,015	7,100,806
	Dólares	227,583	323,589	395,602	946,774
Categoría -B					
Transporte (TRP-2)	Pesos	669,200	121,852	82,200	873,252
	Dólares	89,227	16,247	10,960	116,434
Servicios públicos (UTL-2)	Pesos	292,260	93,000	0	385,260
	Dólares	38,968	12,400	0	51,368
Total de la Categoría-B	Pesos	961,460	214,852	82,200	1,258,512
	Dólares	128,195	28,647	10,960	167,802
Total de la Categoría-A y B	Pesos	2,668,334	2,641,769	3,049,215	8,359,318
	Dólares	355,778	352,236	406,562	1,114,576

Nota: La línea superior se presenta en miles de pesos ; la línea inferior en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA.

(2) Promoción turística y programas institucionales

Tabla 16 resume la promoción turística y los programas institucionales a ser implementados al año meta del 2010, incluyendo los proyectos de acción. El costo

total de promoción turística y programas institucionales es de 495,486 Pesos, Ó 66,065 dólares.

Tabla 16 Resumen de proyectos de promoción turística por tipo

Tipo de Proyectos	Unidad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
Publicidad (preparación de materiales)	Pesos	2,781	8,042	5,487	16,310
	Dólares	371	1,072	732	2,175
Publicidad	Pesos	67,147	111,912	111,912	290,971
	Dólares	8,953	14,922	14,922	38,796
Actividades de RP	Pesos	11,990	19,984	19,984	51,958
	Dólares	1,599	2,665	2,665	6,928
Acercamiento a la industria	Pesos	17,618	30,411	30,411	78,440
	Dólares	2,349	4,055	4,055	10,459
Acercamiento a los consumidores	Pesos	5,722	14,169	14,169	34,060
	Dólares	763	1,889	1,889	4,541
Campañas y eventos	Pesos	4,325	4,813	4,813	13,951
	Dólares	577	642	642	1,860
Programas institucionales y organizacionales	Pesos	2,262	3,769	3,769	9,800
	Dólares	302	503	503	1,307
Total	Pesos	111,844	193,098	190,543	495,486
	Dólares	14,913	25,746	25,406	66,065

Nota: La línea superior es en miles de pesos. La línea inferior es en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA

3.5. Análisis económico y financiero

3.5.1. Análisis económico de la región turística de Los Cabos

La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) indica la viabilidad de los proyectos desde el punto de vista de la economía nacional y se utiliza como criterio crediticio entre las organizaciones financieras internacionales como el Banco Mundial. Un proyecto con más del 10% de TIRE es aceptable en general. La TIRE de Los Cabos se estima en 11.1%. La tabla siguiente muestra los resultados del análisis de sensibilidad basados en la cifra de la TIRE apuntada.

Tabla 17 Tasa interna de retorno económica (TIRE)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRE (%)
Caso base	11.1
Incremento del beneficio total (+20%)	30.7
Decremento del beneficio total(-20%)	-10.7
Incremento del costo total (+20%)	-7.0
Decremento del costo total(-20%)	35.5

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En el caso de incremento en el beneficio o de reducción en el costo, la viabilidad económica se mejora significativamente. La causa principal del incremento en el beneficio es el aumento del flujo de visitantes y su gasto. No obstante, existe una cierta relación entre el incremento de los visitantes y el costo por concepto. En general, la inversión en infraestructura e instalaciones y una promoción de ventas efectiva se requiere para recibir un aumento de visitantes. Sin embargo no existe información substancial para un análisis cuantitativo de los efectos de la promoción turística.

Por lo tanto, el análisis de sensibilidad se realiza con la combinación de un incremento en costo y en beneficio para clarificar la capacidad de los costos para incrementar el beneficio. Si el 5% de incremento en costo, genera el 10% de incremento en el beneficio, la futura TIRE será del 15.9% y la viabilidad económica mejorará. Con el objeto de asegurar la viabilidad económica con el 20% de incremento en el beneficio, se permite un incremento en el costo total del 10%. Con ello, se requieren esfuerzos posteriores para atraer más turistas que permitan un crecimiento consistente del sector turístico.

Tabla 18 Análisis de sensibilidad de la TIRE por incremento en costo y beneficio

Casos	Costo: +5%	Costo +10%	Costo: +20%
Beneficio +20%	25.2 %	20.2 %	11.1 %
Beneficio: +10%	15.9 %	11.1 %	
Beneficio: +5%	11.1 %		

Fuente: Equipo de estudio JICA.

3.5.2. Tasa interna de retorno financiero

La Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) del sector privado es de 19.9%. Como se muestra en la Tabla 19 se realizó un análisis de sensibilidad tomando como punto de partida el costo base de 19.9 %.

Tabla 19 Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRF (%)
Caso Base	19.9
Incremento del Ingreso (+20%)	34.8
Decremento del Ingreso (-20%)	-1.4
Incremento del Gasto (+20%)	2.8
Decremento del Gasto (-20%)	38.0

Fuente: Equipo de estudio JICA.

Si el Impuesto sobre la Renta se contabiliza como gasto, la TIRF resultante es del 17.2%.

Con el objeto de verificar si el plan de inversión propuesto es el óptimo, se realiza el análisis de sensibilidad para la inversión en hoteles y en otras instalaciones tal y como se muestra a continuación.

Tabla 20 Análisis de sensibilidad de la TIRF para la inversión privada en hoteles y otrasinstalaciones

Privada	-10 %	0 %	+10 %	Hotel
-10 %	20.9 %	19.4 %	18.1 %	
0 %	21.4 %	19.9 %	18.6 %	
-10 %	21.9 %	20.3 %	19.0 %	
Otras instalaciones				

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En la región turística de Los Cabos el plan de inversión con menos hoteles y más instalaciones de otro tipo, es más adecuado desde el punto de vista financiero bajo el supuesto de que la elasticidad de la demanda es de 0.5.

4. Estrategia de Puerto Vallarta

4.1. Situación actual

Esta región turística está situada en la parte media oeste del país, en la porción noroeste del Estado de Jalisco, a lo largo de la Bahía de Banderas y centrado en el poblado de Puerto Vallarta. Este había sido un pequeño poblado hasta la década de los 60s, cuando se introdujo el turismo. Puerto Vallarta no es un destino turístico integralmente planeado, pero se desarrolló como un destino turístico ancla por los esfuerzos del sector privado y los gobiernos locales. Recientemente el desarrollo turístico de Nuevo Vallarta, hacia el norte, ha estado en proceso en el Estado de Nayarit.

Guadalajara, la capital del Estado de Jalisco, está situada a cerca de 340 km. al este. Esta ciudad, es la segunda más grande de México, siendo una de las entradas principales a las ciudades históricas en al Altiplano Central de México. Esta región también es conocida como el lugar de nacimiento de la música de mariachi, el tequila y de una variedad de artes populares y artesanía local. A 285 km. al sur de Puerto Vallarta se encuentra el poblado tradicional de Manzanillo.

La Figura 15 de la siguiente página muestra las condiciones existentes del Nivel-3 : el área del corredor turístico. La Figura señala el triángulo de Puerto Vallarta-Guadalajara-Manzanillo. El Equipo de estudio JICA, se refiere a él como el Triángulo turístico de Jalisco. Los tres lados del Triángulo son denominados de la siguiente manera :

- Corredor turístico Puerto Vallarta-Guadalajara ;
- Corredor turístico Guadalajara-Manzanillo ;
- Cinturón vacacional de playa de la Costalegre.

Circuito de Ciudades Mexicanas es un ciurcuito turístico que incluye visitas a ciudades históricas en la Altiplanicie mexicana tales como Guadalajara, Zacatecas, Guanajuato, San Miguel de Allende, Querétaro, Ciudad de México, Taxco, Morelia, y Pátzcuaro. Este circuito coincide con el Triángulo turístico de Jalisco en Guadalajara.

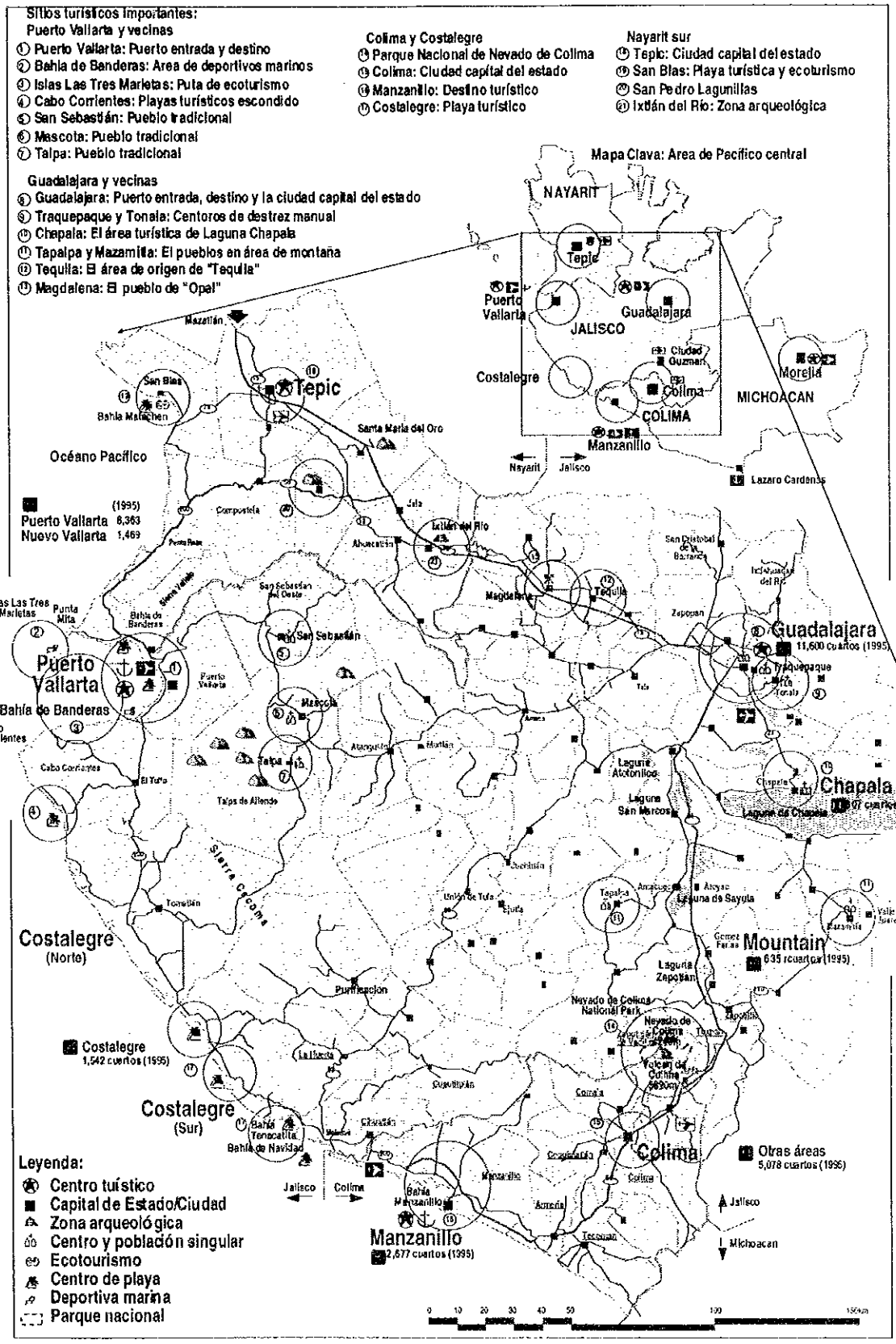
La Tabla 21 define las áreas que corresponden al sistema jerárquico de la región turística.

Tabla 21 Niveles de la región turística

Niveles	Cobertura	Función
Nivel-1	Puerto Vallarta	Centro turístico
Nivel-2	Proximidades de Puerto Vallarta incluyendo la parte sur de Nayarit	Area de excursión de un día
Nivel-3	Triángulo turístico de Jalisco	Corredor turístico /Zona turística (excursión corta)
Nivel-4	interestatal; incluyendo Nayarit, Colima y las ciudades históricas del interior.	Región turística (Circuito turístico de una semana)

Fuente : Equipo de estudio JICA

Figura 15 Condiciones existentes de la región turística de Puerto Vallarta

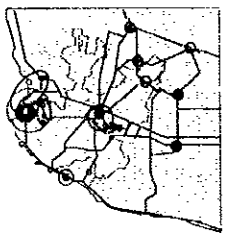
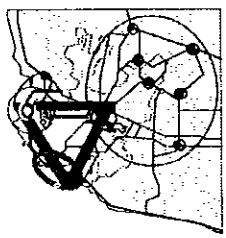
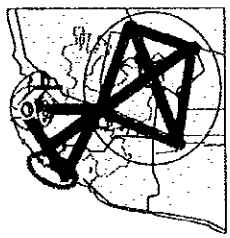


Fuente: Equipo de estudio de JICA

4.2. Valoración de escenarios alternativos

Para el desarrollo y la promoción turística se han establecido tres escenarios alternativos. La Figura 16 resume los tres escenarios:

Figura 16 Escenarios alternativos para la región turística de Puerto Vallarta

	Alternativa-1	Alternativa-2	Alternativa-3
Simbología: Centro de playa prioritario Puerto de entrada principal Base turística Sitio turístico Corredor / circuito turístico			
Diversificación de productos turísticos	Grado de diversificación; Bajo - Desarrollo de la Bahía Banderas para playas y actividades turísticas - Turismo de las singulares poblaciones	Grado de diversificación; media - Desarrollo del Cinturón del Balneario Costalegre para playas/actividades turísticas - Turismo de las singulares poblaciones - Ecoturismo en la Costalegre - Viajes de convenciones e incentivos - Conexión con las ciudades históricas del interior	Grado de diversificación; Alto - Desarrollo del Cinturón del Balneario Costalegre para playas/actividades turísticas - Turismo de las singulares poblaciones - Ecoturismo en la Costalegre - Viajes de convenciones e incentivos - Más fácil conexión con las ciudades históricas del interior
Diversificación turística	- Expansión del mercado tradicional; Norteamérica	- Expansión del mercado tradicional; Norteamérica, domestico - Promoción de nuevos mercados; Europa, Latinoamérica	- Consolidación del mercado tradicional; Norteamérica, domestico - Promoción de nuevos mercados; Europa, Latinoamérica, Asia
Administración turística	- Coodinación para el desarrollo y la promoción en el Municipio	- Coodinación para el desarrollo en los tres Estados - Coodinación entre Fondos Mixtos para la promoción de ventas en los Estados de vecino	- Coodinación para el desarrollo en los Estados de vecino - Estrecha coodinación entre Fondos Mixtos para la promoción de ventas en los Estados de vecino
Costo de desarrollo / Costo de promoción	- Costo del desarrollo; bajo - Costo de promoción de ventas; bajo - Inversión; efectos de alta concentración	- Costo del desarrollo; media - Costo de promoción de ventas; media - Inversión; efectos de concentración media	- Costo del desarrollo; alto - Costo de promoción de ventas; alto - Inversión; bajo efecto de concentración

Fuente: Equipo de estudio JICA.

Después de la valoración de los tres escenarios, el Equipo de estudio JICA concluye que la **Alternativa-2** es el mejor escenario para Puerto Vallarta debido a las siguientes razones :

- Se valora que Puerto Vallarta se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del destino turístico. La etapa necesitaría la diversificación de los mercados de origen.
- En Puerto Vallarta propiamente dicho los terrenos están limitados para su expansión posterior. Por ello, el desarrollo turístico debe ser planeado fuera del actual centro turístico.
- En tanto los recursos turísticos dentro del área de excursión de un día están limitados, para aumentar su atractivo Puerto Vallarta debería considerar el establecimiento de vínculos con recursos turísticos competitivos de fuera del área de excursión de un día.
- Los recursos turísticos más competitivos fuera del área de excursión de un día, son las ciudades históricas y poblados singulares con ambiente típico mexicano, aunque tienen menos atractivo para el mercado de larga distancia si se le compara con los sitios arqueológicos.

- La proximidad de Puerto Vallarta al Altiplano Central implica la importancia del mercado nacional que está menos inclinado a combinar un viaje de playa con la excursión.
- Por ello, no sería una estrategia apropiada para Puerto Vallarta el excesivo énfasis en el mercado de larga distancia.
- Por lo tanto, ni la Alternativa-1 ni la Alternativa-3 son escenarios apropiados para Puerto Vallarta. En conclusión, la Alternativa-2 es el mejor escenario.

4.3. Estrategia de la región turística de Puerto Vallarta

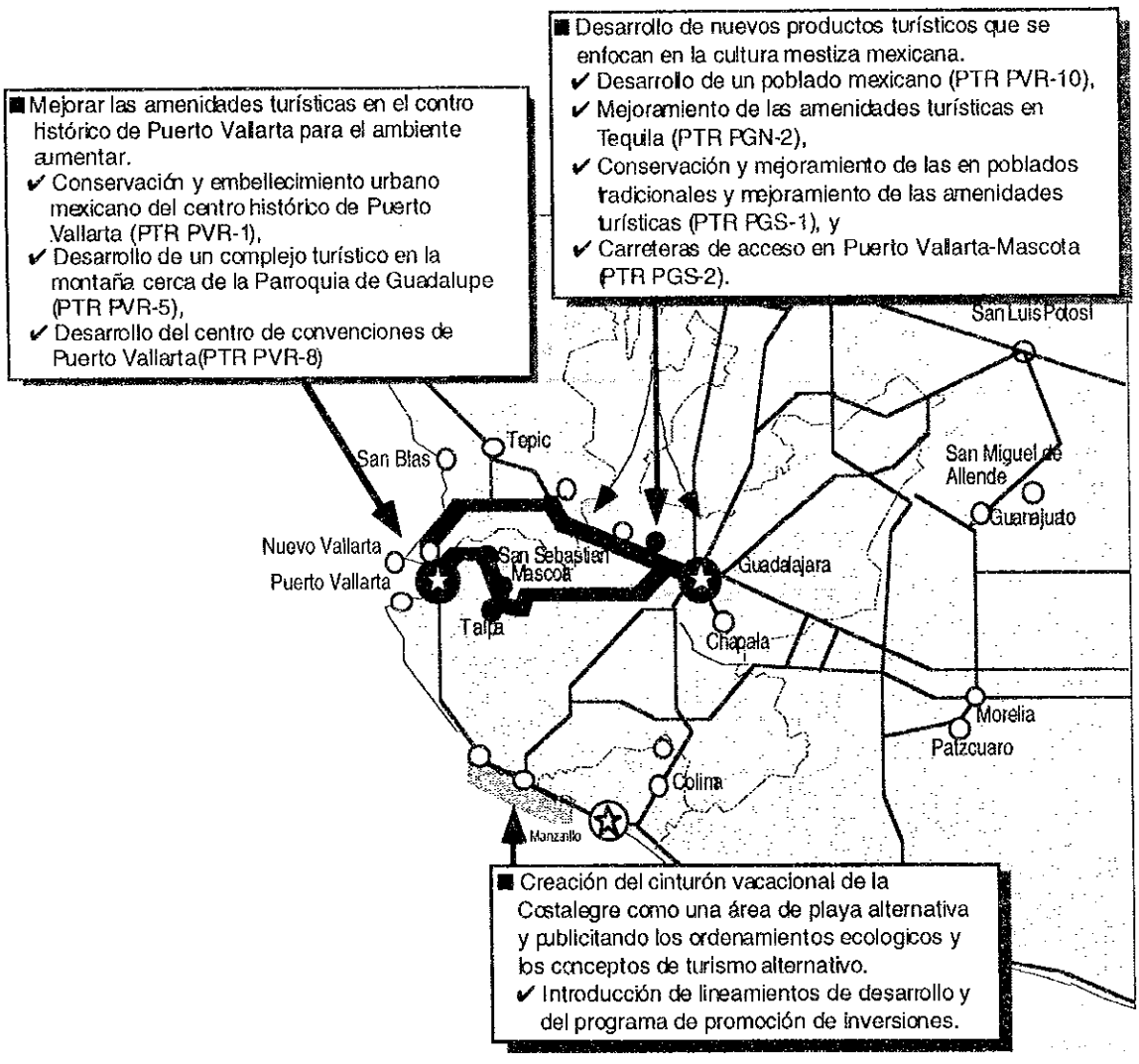
4.3.1. Desarrollo turístico y estrategia de promoción

Las playas de Puerto Vallarta no son comparables con las de Cancún y Los Cabos, aunque la fortaleza de Vallarta es un singular puerto histórico y el buen acceso que tiene a los recursos turísticos que representan la típica cultura Mestizo Mexicana. Por lo tanto, Puerto Vallarta debería orientarse a ser el destino de playa más mexicano aumentando sus vínculos con los recursos turísticos culturales. La Costalegre es importante para introducir conceptos vacacionales de playa alternativos que permitan captar las diversificadas necesidades de los consumidores en el futuro. El turismo de convenciones e incentivos es una oportunidad desaprovechada para Puerto Vallarta, con lo cual debería enfatizarse la estrategia.

(1) Estrategia del plan de acción para el año 2002

En la etapa del plan de acción, Puerto Vallarta debería concentrar sus esfuerzos de desarrollo en el área de excursión de un día, en el corredor turístico Puerto Vallarta - Guadalajara y en la Costalegre. Es importante en esta etapa conservar a la naturaleza del desarrollo incontrolado en la Costalegre. La Figura 17 detalla la estrategia del plan de acción y los proyectos del mismo.

Figura 17 Estrategia del plan de acción y la región turística Puerto Vallarta

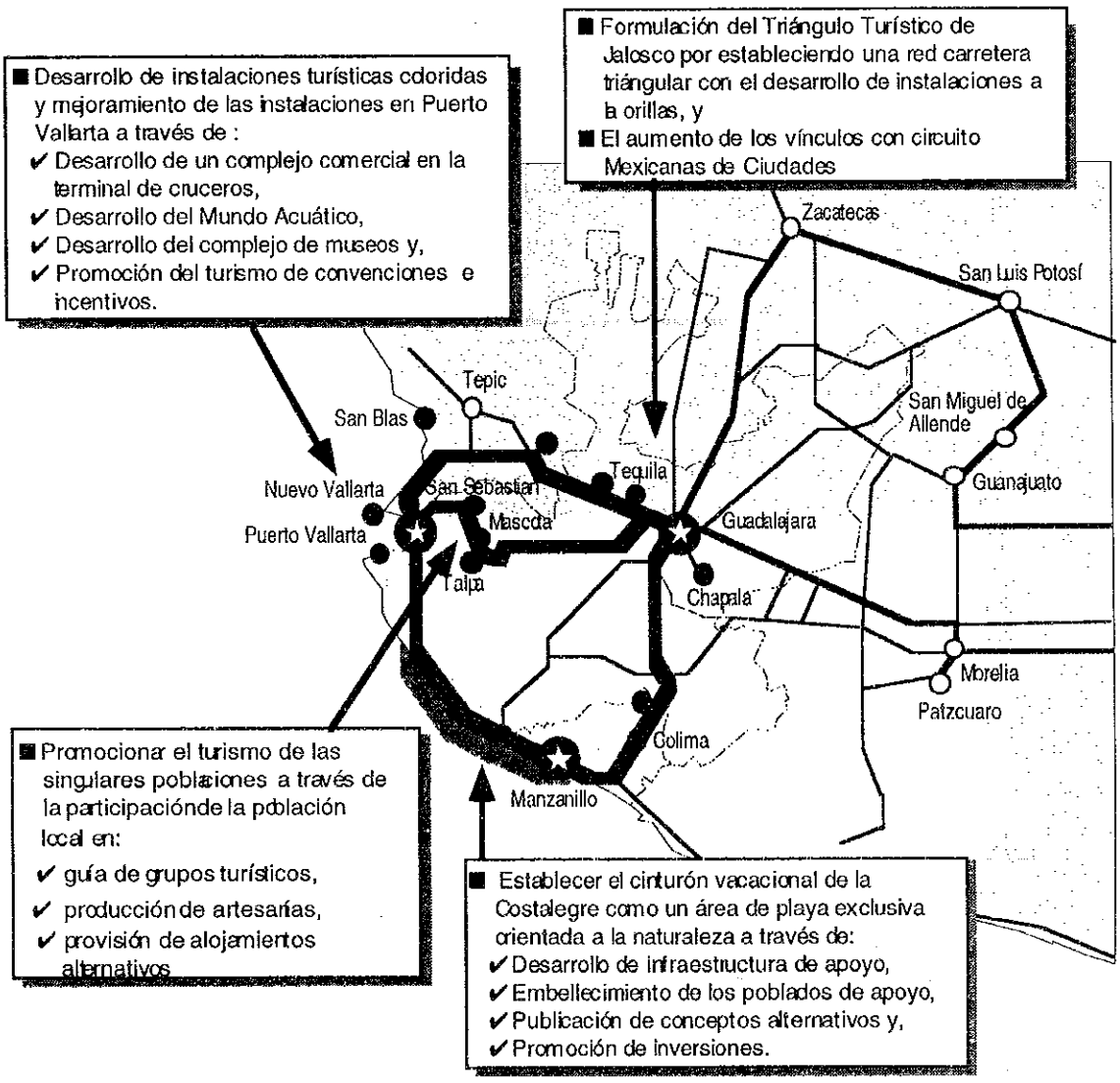


Fuente : Equipo de estudio JICA

(2) Estrategia de largo plazo al año 2010

Para el año meta del 2010, Puerto Vallarta debería formular el triángulo turístico de Jalisco y conectarse al Circuito de Ciudades Mexicanas. El cinturón vacacional de Costalegre debería establecerse también para ese año como un área vacacional orientada a la naturaleza con alojamiento exclusivo diferenciándolo de los centros turísticos existentes. Puerto Vallarta mismo debería prosperar con la introducción de diversas instalaciones turísticas, así como con la conservación de su atmósfera mexicana. La Figura 18 describe la estrategia de largo plazo.

Figura 18 Estrategia de largo plazo para la región turística de Puerto Vallarta

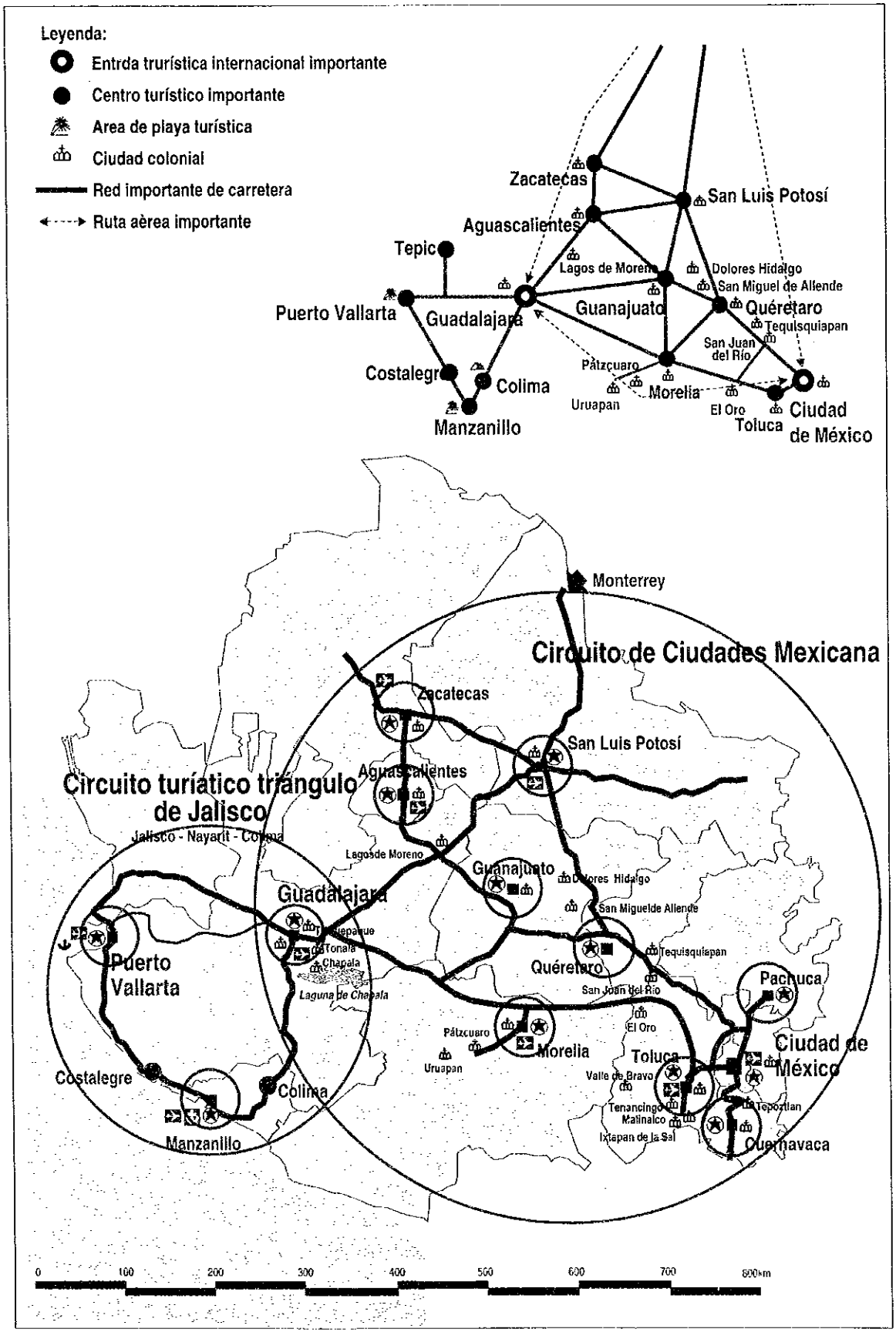


Fuente : Equipo de estudio JICA .

4.3.2. Estructura espacial del turismo

En la Figura 19 se muestra la estructura espacial propuesta de la región turística de Puerto Vallarta para el año meta del 2010.

Figura 19 Estructura especial de la región turística de Puerto Vallarta



4.3.3. Directrices de mercadotecnia

(1) Imagen de la región turística de Puerto Vallarta

La región turística de Puerto Vallarta debe crear las siguientes imágenes turísticas para publicidad, en concordancia con la estrategia de desarrollo que ya se ha comentado :

- El destino de playa más "Mexicano" del país ;
- Combinación de playa con los poblados mexicanos singulares; y,
- Expansión de la panorámica del mar desde la exuberante vegetación de las laderas de la montaña.

Es vital para la promoción de Puerto Vallarta el crear la imagen de un destino que es más apropiado para experimentar la cultura Mestizo Mexicana. Las colinas verde son otra imagen importante que contrasta con Cancún, donde el terreno es muy plano y con Los Cabos, donde la vegetación está lejos de ser exuberante.

(2) Mercados meta de la región turística

Los mercados meta de Puerto Vallarta se identifican de la siguiente manera :

- Mexicanos de Altiplanicie mexicana ;
- Turistas de centros de playa de Norteamérica ;
- Latinoamericanos que están interesados en las ciudades históricas mexicanas y en la cultura mestiza mexicana ; y,
- Turistas con intereses generales, tanto del mercado de larga y corta distancia que están motivados culturalmente

Debido a la proximidad de Puerto Vallarta con Guadalajara y al área del Bajío, el mercado nacional es relativamente importante si se le compara con Cancún y Los Cabos. Los visitantes de Latinoamérica serían importantes en Puerto Vallarta, pues en la encuesta de aeropuerto realizada por el Equipo de estudio JICA se muestra que este es el segmento del mercado regional que se encuentra más interesado en la cultura mexicana y en las ciudades históricas.

(3) Expectativas de los productos turísticos y los segmentos del mercado geográfico

La Tabla 22 resume las expectativas de los productos turísticos en la región turística de Los Cabos por segmentos de mercado geográfico.

Tabla 22 Prospectos de productos turísticos por segmento regional de mercado

		Nacional	Norte-américa	Latino-américa	Europa	Asia
Turismo arqueológico		O	O			
Turismo cultural	Excursió de ciudades mexicanas		O	●	●	●
	Poblados y aldeas singulares	O	O	O	O	O
	Complejo turístico industrial local	O	O	O	O	O
	Alojamiento alternativo		O		O	O
	Museo regional de la cultura	O	O	O	O	O
Naturaleza y vida silvestre	Excursión a sitios naturales	-	-	-	-	-
	Excursión a la naturaleza	O	O			
	Museo ecológico	-	-	-	-	-
	Alojamiento alternativo		O		O	
Turismo de cruceros		O	●		O	
Turismo vacacional de playa		●	●	●	O	O
Actividades		●	●			
Parque tem·tico		●	●	O	O	O
Convenciones / incentivos		●	●			
Ecoturismo			O		O	O

Nota: ◉ = gran prospecto , O = prospecto, blanco = sin prospecto, - = no disponible
Fuente : Equipo de estudio JICA

4.3.4. Marco de desarrollo

El marco de desarrollo de la llegada de los visitantes (nacional e internacional) a la región turística y el requerimiento de cuartos hoteleros en cada fase de desarrollo se muestran en la Tabla 23. El número de cuartos de hotel en la tabla no incluye aquellos que no tienen estrella, los condominios y otro tipo de alojamiento como campamentos, parques para remolque y villas.

Tabla 23 Marco de desarrollo de la región turística de Puerto Vallarta

Destino turístico	Llegadas a hotel (en miles)										Cuartos de hotel				
	Nacionales					Internacionales									
	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010
Guadalajara	1,231	2,086	2,283	2,579	3,192	135	189	211	244	312	11,600	14,206	15,732	18,021	22,334
	1.00	1.69	1.85	2.10	2.59	1.00	1.40	1.57	1.81	2.32	1.00	1.22	1.36	1.55	1.93
Puerto Vallarta	468	588	597	609	639	362	372	378	387	400	8,363	8,830	9,138	9,602	10,620
	1.00	1.26	1.28	1.30	1.37	1.00	1.03	1.05	1.07	1.11	1.00	1.06	1.09	1.15	1.27
Costalegre	N.D.	132	184	263	422	N.D.	41	61	91	150	1,542	1,843	2,133	2,568	3,320
	N.D.	1.00	1.40	1.99	3.20	N.D.	1.00	1.49	2.22	3.66	1.00	1.20	1.38	1.67	2.15
Chapala	N.D.	120	136	160	210	N.D.	44	50	58	77	807	921	1,022	1,174	1,450
	N.D.	1.00	1.13	1.34	1.75	N.D.	1.00	1.13	1.34	1.75	1.00	1.14	1.27	1.45	1.80
Montaña	N.D.	125	130	137	154	N.D.	21	36	57	101	635	663	736	844	1,003
	N.D.	1.00	1.04	1.10	1.24	N.D.	1.00	1.69	2.72	4.76	1.00	1.04	1.16	1.33	1.58
Otros en Jalisco	N.D.	638	677	736	881	N.D.	123	170	241	406	5,078	5,110	5,124	5,146	5,209
	N.D.	1.00	1.06	1.15	1.38	N.D.	1.00	1.38	1.95	3.30	1.00	1.01	1.01	1.01	1.03
Total del Estado	2,683	3,689	4,007	4,485	5,498	552	790	905	1,078	1,445	28,025	31,573	33,886	37,355	43,934
	1.00	1.38	1.49	1.67	2.05	1.00	1.43	1.64	1.95	2.62	1.00	1.13	1.21	1.33	1.57
Nuevo Vallarta	23	62	83	114	189	77	99	110	128	169	1,469	2,598	3,076	3,794	5,344
	1.00	2.74	3.67	5.06	8.34	1.00	1.28	1.43	1.65	2.19	1.00	1.77	2.09	2.58	3.64
Manzanillo	264	436	527	664	988	60	70	76	84	104	2,677	4,035	4,437	5,041	6,242
	1.00	1.65	1.99	2.51	3.74	1.00	1.18	1.27	1.41	1.75	1.00	1.51	1.66	1.88	2.33

Fuente: SECTUR, Estado de Jalisco, Equipo de estudio JICA.

4.3.5. Desarrollo turístico en proyectos de promoción

4.3.6. Proyectos de acción

(1) Proyectos de desarrollo turístico

De acuerdo con la estrategia del plan de acción, fueron seleccionados los siguientes proyectos como acciones en la región turística de Puerto Vallarta. El costo total de los proyectos de desarrollo turístico es de 420,075 pesos, ó 56,010 dólares.

Tabla 24 Costo de los proyectos de acción

Proyectos de acción	Unidad	Costo (en miles)			
		Total	Gob. central	Estado/ Municipio	Privado
Conservación y embellecimiento urbano del centro histórico de Puerto Vallarta (PTR-PVR-1)	Peso	21,815		11,587	10,228
	Dólares	2,909			
Desarrollo de un complejo turístico en la ladera de la montaña cerca de la Parroquia de Guadalupe (PTR PVR-5)	Peso	3,750		3,750	
	Dólares	500			
Desarrollo de un complejo turístico en la ladera de la montaña cerca de la Parroquia de Guadalupe (PTR PVR-5)	Peso	111,500		38,000	73,500
	Dólares	14,867			
Desarrollo de un poblado mexicano (PTR GDL-1)	Peso	34,000			34,000
	Dólares	4,533			
Mejoramiento de las amenidades turísticas del poblado de Tequila (PTR PGN-2)	Peso	4,900		3,000	1,900
	Dólares	653			
Conservación y mejoramiento de las amenidades turísticas de tres poblados tradicionales (PTR PGS-1)	Peso	69,510	24,700	44,810	
	Dólares	9,268			
Mejoramiento de carreteras : Sección de Puerto Vallarta-Mascota (PTR PGS-2)	Peso	174,600	174,600		
	Dólares	23,280			
Total	Peso	420,075	199,300	101,147	119,628
	Dólares	56,010	26,573	13,486	15,950

Fuente: Equipo de estudio JICA

(2) Programas de promoción turística

Son aplicables en la región turística de Puerto Vallarta las medidas de promoción general incluyendo la campaña "Año de la visita a Puerto Vallarta". A través de las actividades de promoción, Puerto Vallarta debería crear una imagen turística que la refiera como el destino más típicamente mexicano. También se apunta que el atractivo de Puerto Vallarta para el mercado de larga distancia, es la cultura mestizo-mexicana más que la naturaleza.

El costo total de los programas de promoción turística, es de 420,075,000 pesos, o bien 56,010,000 dólares.

(3) Programas institucionales y organizacionales

Los siguientes deberían ser ejecutados como proyectos del plan de acción :

1) Introducción de lineamientos de desarrollo y promoción de inversiones para el desarrollo del ecoturismo ;

2) Establecimiento de una Liga de Consejos Turísticos Interestatales de la región turística de Puerto Vallarta ;

3) Establecimiento de una Alianza de Fondos Mixtos de la región turística de Puerto Vallarta ;

4) Encuestas periódicas a los visitantes en el aeropuerto ;

5) Establecimiento de un sistema de asistencia financiera para las EMPs ;

6) Establecimiento de una oficina de convenciones ; y,

7) Un sistema de capacitación para guías de ecoturismo.

4.3.7. Proyectos de largo plazo

(1) Proyectos de desarrollo turístico

Los proyectos propuestos se resumen en la Tabla 25 por tipo y categoría con un número de clave y su costo.

Tabla 25 Resumen de proyectos de desarrollo en el Nivel-1 y 2

Tipos de proyecto	Unidad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
Categoría-A					
Atractivo turístico	Pesos	28,347	112,838	58,400	199,585
	Dólares	3,780	15,045	7,787	26,611
Social y medioambiental	Pesos	700	6,560	3,500	10,760
	Dólares	93	875	467	1,435
Facilidades turísticas	Pesos	112,400	453,150	200,750	766,300
	Dólares	14,987	60,420	26,767	102,173
Alojamiento hotelero	Pesos	721,730	3,229,430	3,098,840	7,050,000
	Dólares	96,231	430,591	413,179	940,000
Desarrollo de terrenos	Pesos	0	0	0	0
	Dólares	0	0	0	0
Transporte (TRP-1)	Pesos	0	49,400	7,000	56,400
	Dólares	0	6,587	933	7,520
Servicios públicos (UTL-1)	Pesos	0	0	0	0
	Dólares	0	0	0	0
Total de la Categoría-A	Pesos	863,177	3,851,378	3,368,490	8,083,045
	Dólares	115,090	513,517	449,132	1,077,739
Categoría -B					
Transporte (TRP-2)	Pesos	335,100	3,776,085	1,295,100	5,406,285
	Dólares	44,680	503,478	172,680	720,838
Servicios públicos (UTL-2)	Pesos	153,260	3,698,707	115,000	3,966,967
	Dólares	20,435	493,161	15,333	528,929
Total de la Categoría-B	Pesos	488,360	7,474,792	1,410,100	9,373,252
	Dólares	65,115	996,639	188,013	1,249,767
Total de la Categoría-A y B	Pesos	1,351,537	11,326,170	4,778,590	17,456,297
	Dólares	180,205	1,510,156	637,145	2,327,506

Nota: La línea superior se presenta en miles de pesos ; la línea inferior en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA.

(2) Promoción turística y programas institucionales

La Tabla 26 resumen los costos de los programas institucionales y de promoción turística.

Tabla 26 Resumen de proyectos de promoción y institucionales

Tipo de proyectos	unidad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
Publicidad (preparación de materiales)	Pesos	3,819	11,157	7,564	22,540
	dólares	509	1,488	1,009	3,005
Publicidad	Pesos	91,808	153,015	153,015	397,838
	dólares	12,241	20,402	20,402	53,045
Actividades de RP	Pesos	15,595	25,992	25,992	67,579
	dólares	2,079	3,466	3,466	9,011
Acercamiento al sector de la industria	Pesos	20,096	34,902	34,902	89,900
	dólares	2,679	4,654	4,654	11,987
Acercamiento a los consumidores	Pesos	5,722	14,169	14,169	34,060
	dólares	763	1,889	1,889	4,541
Campañas y eventos	Pesos	4,325	4,813	4,813	13,951
	dólares	577	642	642	1,860
Programas Institucionales y organizacionales	Pesos	1,800	1,800	2,700	6,300
	dólares	240	240	360	840
Total	Pesos	143,165	245,848	243,155	632,168
	dólares	19,089	32,780	32,421	84,289

Nota: La línea superior es en miles de Pesos ; la línea inferior es en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA

4.4. Análisis económico y financiero

4.4.1. Análisis económico de la región turística de Puerto Vallarta

La tasa interna de retorno económico (TIRE) es del 12.4 %. La Tabla 27 muestra los resultados del análisis de sensibilidad, basado en esa TIRE .

Tabla 27 Tasa interna de retorno económico (TIRE)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRE (%)
Caso base	12.4
Incremento del beneficio total (+20%)	30.5
Decremento del beneficio total (-20%)	-4.5
Incremento del Costo Total (+20%)	-1.8
Decremento del Costo Total (-20%)	35.2

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En el caso de incremento en el beneficio o de reducción en el costo, la viabilidad económica se mejora significativamente. La causa principal del incremento en el beneficio es el aumento del flujo de visitantes y su gasto. No obstante, existe una cierta relación entre el incremento de los visitantes y el costo por concepto. En general, la inversión en infraestructura e instalaciones y una promoción de ventas efectiva se requiere para recibir un aumento de visitantes. Sin embargo no existe información substancial para un análisis cuantitativo de los efectos de la promoción de ventas.

Por lo tanto, el análisis de sensibilidad se realiza con la combinación de un incremento en costo y en beneficio para clarificar la capacidad de los costos para incrementar el beneficio. Si el 5% de incremento en costo, genera el 10% de beneficio, la futura TIRE será del 16.6% y la viabilidad económica mejorará. Con el objeto de asegurar la viabilidad económica con el 20% en el beneficio, se permite un incremento en el costo

total del 10%. Con ello, se requieren esfuerzos posteriores para atraer más turistas que permitan un crecimiento consistente del sector turístico.

Tabla 28 Análisis de sensibilidad de la TIRE por incremento en costo y beneficio

Casos	Costo: +5%	Costo: +10%	Costo: +20%
Beneficio: +20%	25.2 %	20.4 %	12.4 %
Beneficio: +10%	16.6 %	12.4 %	
Beneficio: +5%	12.4 %		

Fuente: Equipo de estudio JICA.

4.4.2. Análisis financiero

(1) Tasa de ingreso y gasto (I/G)

La tasa de ingreso y gasto del sector público (I/G) para la región turística de Puerto Vallarta es de 1.32, lo cual es viable aunque no suficiente.

(2) Tasa interna de retorno financiero

La tasa interna de retorno financiero (TIRF) del sector privado es de 19.2%. Como se muestra en la Tabla 29 se realizó un análisis de sensibilidad tomando como punto de partida el costo base de 19.2 %.

Tabla 29 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRF (%)
Caso Base	19.2
Incremento del Ingreso (+20%)	29.7
Decremento del Ingreso (-20%)	5.8
Incremento del Gasto (+20%)	8.3
Decremento del Gasto (-20%)	32.0

Fuente: Equipo de estudio JICA.

Si el impuesto sobre la renta se contabiliza como gasto, el TIRF se vuelve del 16.3%.

Con el objeto de verificar si el plan de inversión propuesto es óptimo, se realizó el análisis de sensibilidad de la inversión para hoteles y/u otras instalaciones

Tabla 30 Análisis de sensibilidad de la TIRF en la inversión privada de hoteles y otras instalaciones

Privada	-10 %	0 %	+10 %	Hotel
-10 %	20.3 %	18.9 %	17.6 %	
0 %	20.7 %	19.2 %	18.0 %	
-10 %	21.0 %	19.6 %	18.4 %	
Otras instalaciones				

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En la región turística de Puerto Vallarta el plan de inversión con menos hoteles y más de otras instalaciones, es más adecuado desde el punto de vista financiero, bajo el supuesto de que la elasticidad de la demanda es de 0.5.

5. Estrategia de Cancún

5.1. Situación actual

Cancún fue un pequeño poblado de la Península de Yucatán, frente al Mar Caribe, que prácticamente no tenía nada relacionado con turismo, hasta que en la década de los 70s fue llevado el desarrollo turístico de gran escala por FONATUR. Siendo el primer proyecto de FONATUR, Cancún fue localizado cerca de un centro de playa tradicional, Cozumel y de las ruinas mayas de Chichen Itzá. Abundante en recursos turísticos arqueológicos, Cancún se encuentra floreciendo como uno de los destinos vacacionales de playa líderes en el mundo.

México y cuatro países de Centroamérica, Belice, Guatemala, Honduras y El Salvador, lanzaron el programa de promoción turística internacional Mundo Maya que enfatiza el turismo ecológico. Se espera que Cancún sea el principal puerto de entrada al Mundo Maya.

La Figura 20 muestra las condiciones existentes de la región turística de Cancún. El corredor es el área costera localizada entre Cancún y Tulum donde se encuentran en proceso proyectos de desarrollo turístico. El Equipo de estudio JICA propone extender el corredor hacia el sur para formular el Cinturón vacacional Cancún-Costa Maya que incluye el Corredor Cancún-Tulum y el nuevo desarrollo propuesto de la Costa Maya.

El Circuito Mundo Maya es un circuito de excursión multinacional que se extiende a Quintana Roo, Yucatán, Campeche, Tabasco y Chiapas en México, así como a Guatemala, El Salvador, Honduras y Belice. El Corredor Cancún-Mérida es parte de ese circuito y uno más pequeño, se refiere en este estudio como el Circuito Norte Mundo Maya donde se encuentran Cancún - Mérida- Campeche- Chetumal.

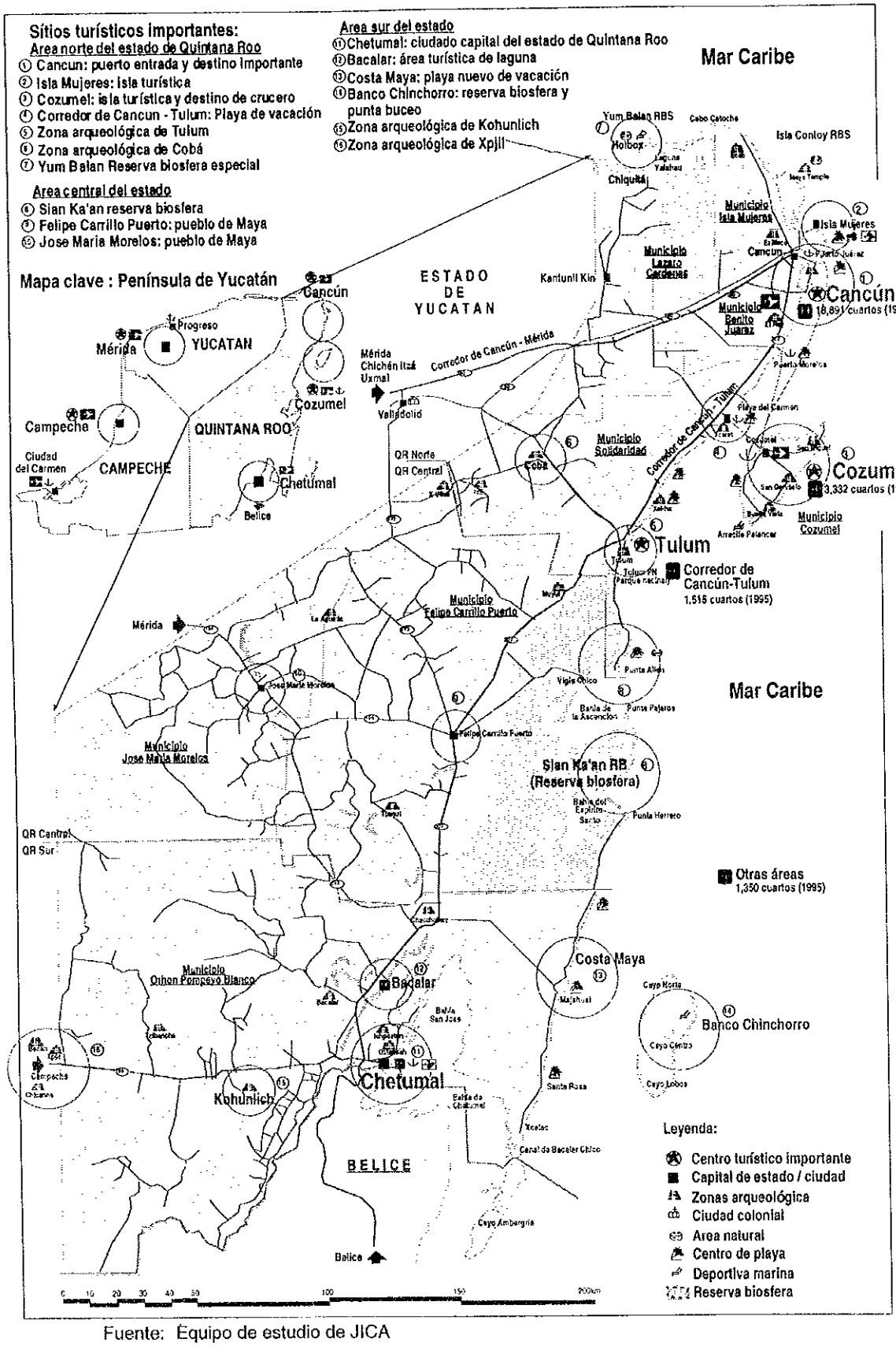
La Tabla 31 define las áreas que corresponden a los respectivos niveles del sistema jerárquico de la región turística.

Tabla 31 Jerarquización de la región turística de Cancún

Niveles	Cobertura	Principales comentarios
Nivel-1	Cancún	Centro turístico
Nivel-2	Cercanías de Cancún (Parte del Estado)	Area de excursión de un día
Nivel-3	Quintana Roo, Yucatán	Corredor turístico / zona turística
Nivel-4	Interestatal: Quintana Roo, Yucatán, Campeche, parte de Tabasco, parte de Chiapas	Región turística (Circuito de excursión de una semana)

Fuente: Equipo de estudio JICA

Figura 20 Condiciones existentes de la región turística de Cancun



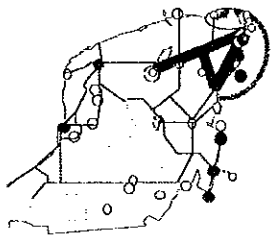
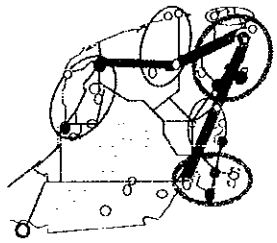
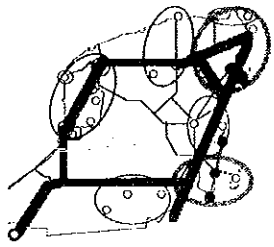
Fuente: Equipo de estudio de JICA

5.2. Valoración de escenarios alternativos

5.2.1. Escenarios alternativos para la región turística de Cancún

Se establecieron tres escenarios alternativos para la región turística de Cancún. La Figura 21 resumen los tres escenarios.

Figura 21 Escenarios alternativos para la región turística de Cancún

	Alternativa-1	Alternativa-2	Alternativa-3
Simbología: Centro de playa prioritario Puerto de entrada principal Base turística Sitio turístico Corredor / circuito turístico			
Diversificación de productos turísticos	Grado de diversificación; bajo - Desarrollo del corredor Cancún-Tulúm para actividades de playa - Turismo arqueológico en el norte - Ecoturismo en las Reservas de la Biósfera	Grado de diversificación; media - Desarrollo de Cancún-cinturón vacacional Costa Maya para actividades de playa. - Turismo arqueológico en el norte - Ecoturismo en las Reservas de la Biósfera - Cierta vinculación con el circuito Mundo Maya	Grado de diversificación; alto - Desarrollo del cinturón vacacional Cancún - Costa Maya para actividades de playa. - Turismo arqueológico en el norte - Ecoturismo en las Reservas de la Biósfera y sitios arqueológicos - Estrecha vinculación con el circuito Mundo Maya
Diversificación turística	- Expansión del mercado tradicional; Norteamérica	- Expansión del mercado tradicional; Norteamérica - Promoción de nuevos mercados; Europa, Asia, Latinoamérica, nacional	- Consolidación del mercado tradicional; Norteamérica - Promoción de nuevos mercados; Europa, Latinoamérica, nacional
Administración turística	- Coodinación para el desarrollo y la promoción dentro del Gran Cancún	- Coodinación para el desarrollo en los Estados de Q. Roo and Yucatan - Coodinación entre Fondos Mixtos para la promoción en los Estados de vecino	- Coodinación para el desarrollo en los Estados de vecino - Coodinación entre Fondos Mixtos para la promoción en los Estados de vecino - Coordinación con el Porograma Mundo Maya
Costo de desarrollo / ventas Costo de promoción	- Costo del desarrollo; bajo - Costo de promoción de ventas; bajo - Inversión; efectos de alta concentración	- Costo del desarrollo; media - Costo de promoción de ventas; media - Inversión; efectos de concentración media	- Costo del desarrollo; alto - Costo de promoción de ventas; alto - Inversión; bajo efecto de concentración

Fuente: Equipo de estudio JICA.

Los tres escenarios fueron valorados desde el punto de vista de la etapa de desarrollo en la que se encuentra el destino turístico, en potencial y tipo de recursos y sus posibilidades de desarrollo tal y como se comentó en la sección relativa al marco teórico. El Equipo de estudio JICA concluye que la **Alternativa-3** es el escenario óptimo para la región turística de Cancún. Las argumentación que sustenta esta selección, se resume a continuación:

- Cancún se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del centro turístico que necesita la introducción de nuevos tipos de desarrollo y la revitalización de los centros turísticos existentes.
- La Alternativa-1 no es un escenario apropiado en tanto la participación del mercado de larga distancia en Cancún es ya el más alto de todos los destinos turísticos mexicanos.
- La región turística de Cancún tiene recursos muy competitivos que atraen fuertemente al mercado de larga distancia.
- Muchos de los recursos turísticos naturales y arqueológicos están localizados en el área del circuito turístico (Nivel-4). Su potencial turístico fundamenta la necesidad de establecer un circuito de excursión que cubra esos sitios turísticos.

- Cancún es más frecuentemente combinado con itinerarios de excursión.
- La promoción del circuito Mundo Maya es una política nacional.
- Considerando el alto potencial turístico del Circuito Mundo Maya y el Cinturón Vacacional Cancún - Costa Maya, la Alternativa-2 es todavía un escenario modesto. Por lo tanto, la Alternativa-3 es el mejor escenario para la región turística de Cancún.

5.3. Estrategia de la región turística de Cancún

5.3.1. Estrategias de desarrollo y promoción

En tanto que Cancún está llegando a su etapa de madurez, su estrategia para el siguiente siglo debería tomar dos caminos : mantener la alta imagen de Cancún por un lado y por otro, crear el Cinturón vacacional Cancún-Costa Maya para distribuir a los buscadores de sol hacia un área más amplia haciendo del corredor la base para explorar el Circuito Mundo Maya.

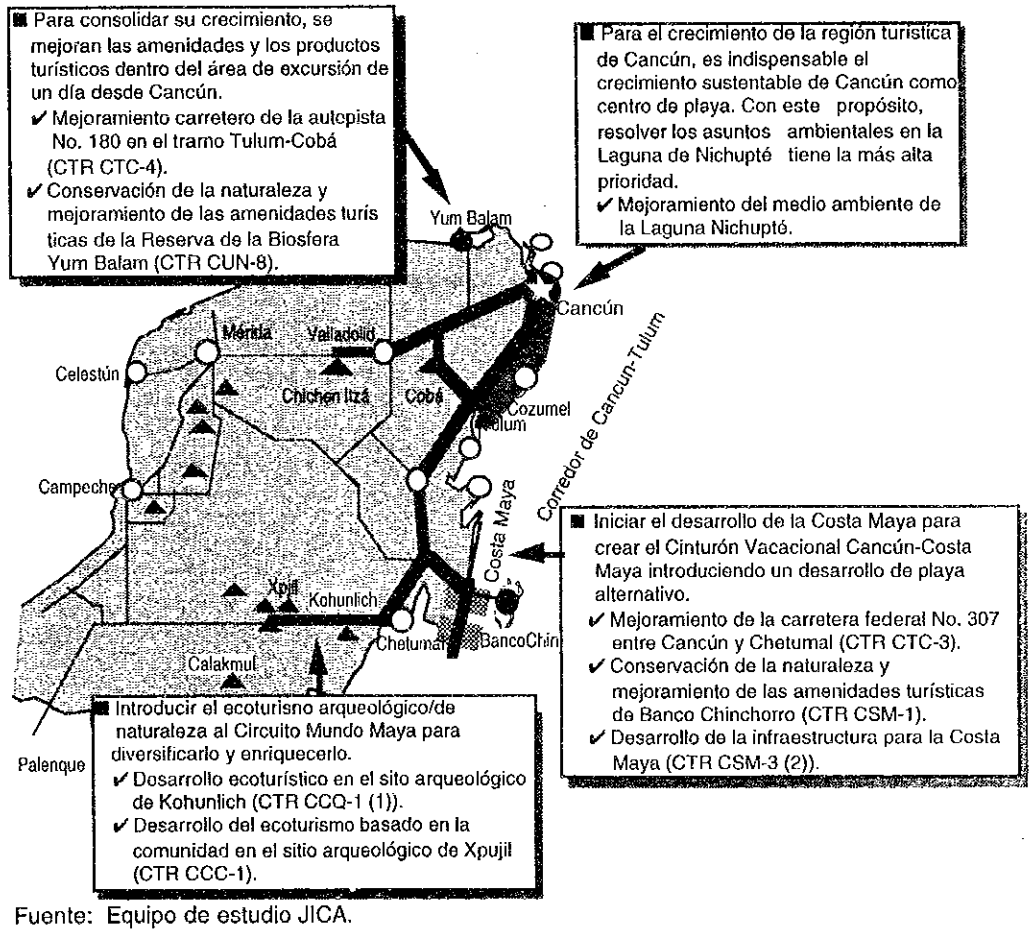
La excelente imagen de Cancún es un pre-requisito para la estrategia de esta región turística. En este sentido, es importante resolver los problemas urbanos y ambientales y tomar medidas para revitalizar la envejecida zona hotelera de Cancún. Es necesario introducir un tipo alternativo de desarrollo de playa en el Cinturón vacacional Cancún - Costa y el ecoturismo en el Circuito Mundo Maya, que diversifique los mercados turísticos para el crecimiento sostenible en la región.

(1) Estrategia del plan de acción para el 2002

En la etapa del plan de acción, la solución al problema del tema medio ambiental en la Laguna Nichupté tiene la más alta prioridad para mantener el crecimiento de región turística de Cancún.

Por otro lado, Cancún debería mejorar la red y los productos turísticos dentro del área de excursión de un día ; preparar la infraestructura para desarrollar la Costa Maya e introducir el ecoturismo en el Circuito Mundo Maya tal y como se describe en la Figura 22.

Figura 22 Estrategia del plan de acción en la región turística de Cancún



Fuente: Equipo de estudio JICA.

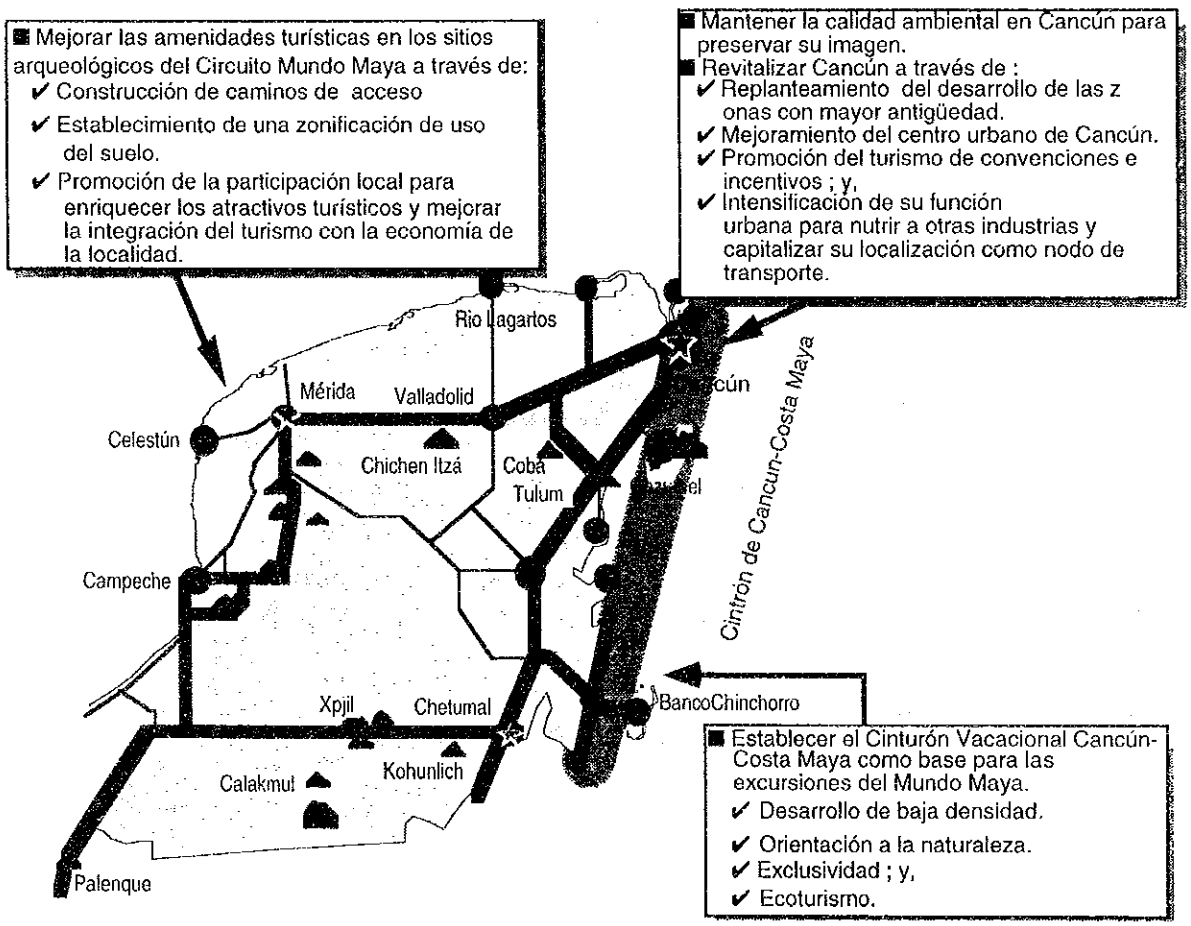
(2) Estrategia de largo plazo para el año 2010

Para el año meta del 2010, la región turística de Cancún debería desarrollar la Costa Maya como otro centro de playa y formular el Cinturón vacacional Cancún - Costa Maya. El cinturón vacacional debería incluir diversos tipos de desarrollo de playa, desde hoteles de gran altura en la zona hotelera de Cancún, hasta un exclusivo alojamiento de tipo ecológico en Sian Ka'an, captando así diferentes tipos de visitantes.

La comunidad basada en el ecoturismo combinado con el turismo arqueológico debería hacer florecer a diversos sitios a lo largo del Circuito Mundo Maya. El Banco Chinchorro debería introducirse como otro destino de buceo, comparable a Cozumel.

A pesar de la política de expansión de la región turística, la revitalización de Cancún es otro elemento de importancia. El turismo de convenciones e incentivos debería ser una meta relevante de Cancún. Esta ciudad debería aumentar su función urbana hasta convertirse en un nodo de transportación y de comunicaciones como se observa en Miami en los EUA. La Figura 23 detalla la estrategia de largo plazo.

Figura 23 Estrategia de largo plazo en la región turística de Cancún

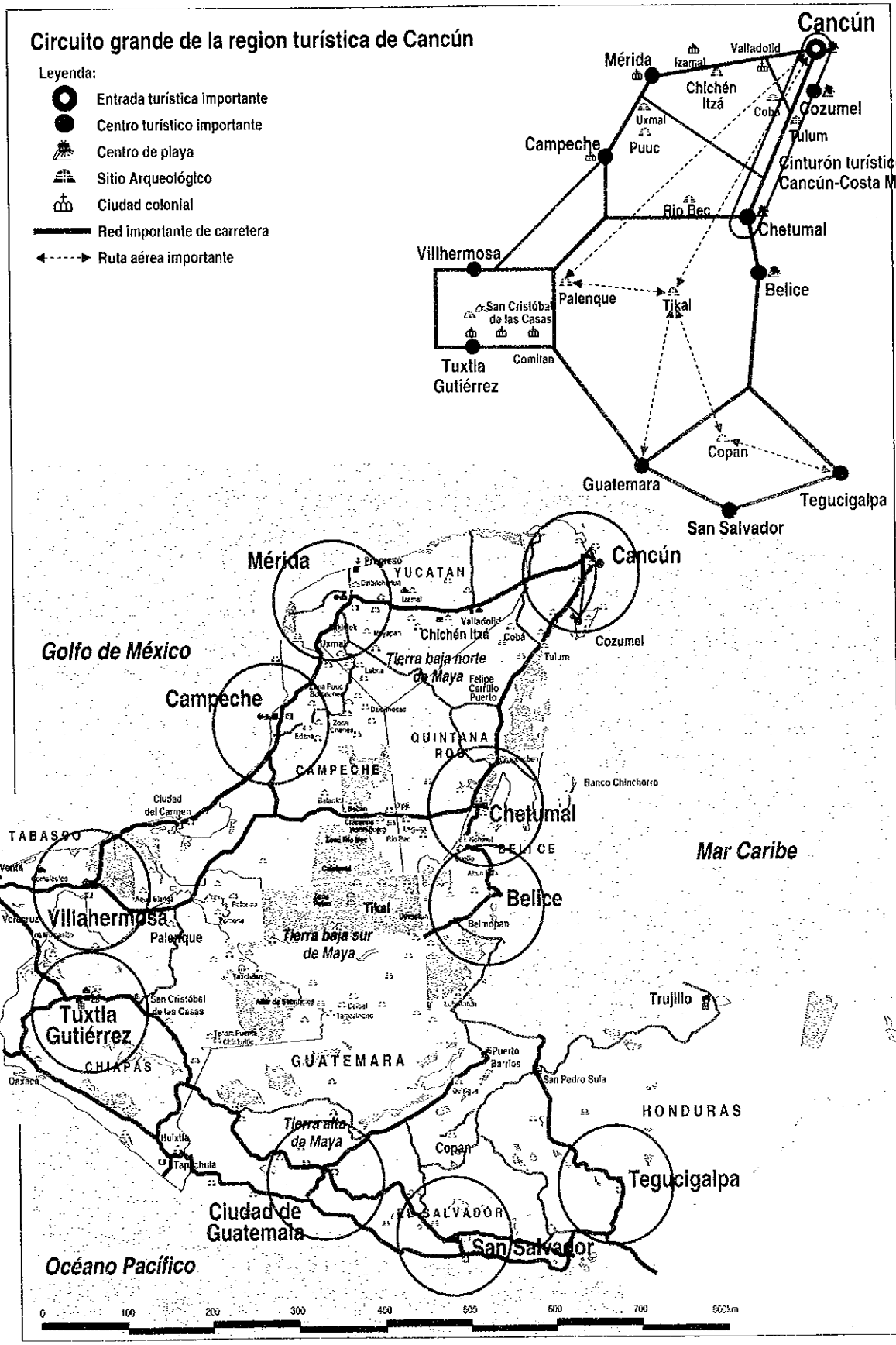


Fuente: Equipo de estudio JICA .

5.3.2. Estructura espacial de turismo

La estructura espacial propuesta para la región turística de Cancún en el año meta del 2010 se muestra en detalle en la Figura 24.

Figura 24 Estructura especial de la región turistica de Cancún



5.3.3. Directrices de mercadotecnia

(1) Imágenes turísticas de la región de Cancún

De conformidad con la estrategia, la región turística de Cancún debería crear para la publicidad las siguientes imágenes turísticas:

- Ser el puerto de entrada para el Mundo Maya ;
- Ser un destino con la combinación ideal de playas coralinas y exóticas culturas prehispánicas ; y,
- Tener una selva tropical lluviosa.

La cultura Maya es más importante para el mercado de larga distancia que para el de corta distancia. La imagen de selva lluviosa tropical será crecientemente importante en la medida en la que el ecoturismo se popularice.

(2) Mercados meta de la región turística de Cancún

La región turística de Cancún tiene los siguientes mercados meta potenciales que puede aprovechar :

- Turismo cultural que se encuentra interesado en la arqueología y en la cultura indígena pero que prefiere tomar un descanso y relajarse después del recorrido por el Mundo Maya ;
- Personas que están interesadas en el buceo y en el escenario submarino ;
- Turistas de fin de semana largo de la porción sureste de los EUA ; y,
- Mercado de convenciones e incentivos.

Como se especifica en la estrategia de la región turística, el mercado de larga distancia tendrá una importancia relevante en la región turística de Cancún.

(3) Expectativas de los productos turísticos por segmento de mercado geográfico

La Tabla 32 resume las expectativas de los productos turísticos en la región de Cancún por segmento de mercado geográfico. Se observa que el turismo arqueológico y el turismo de playa, serán elementos apreciados por todos los segmentos de mercado.

5.3.4. Marco del desarrollo

En la Tabla 33 se muestra el marco del desarrollo de los visitantes (tanto nacionales como internacionales) y el número de cuartos de hotel requeridos en cada fase en esta región turística. Los cuartos de hotel refieren únicamente los hoteles con estrellas, no incluye los hoteles sin estrellas, condominios y otro tipo de alojamiento, como campamentos, parques para remolques y villas.

Tabla 32 Expectativas de los productos turísticos por segmento de mercado regional

		Nacional	Norteamérica	Latinoamérica	Euopa	Asia
Turismo arqueológico		◎	◎	◎	◎	◎
Turismo cultural	Excursiones	○	○	○	○	○
	Poblados y aldeas singulares	○	○	○	○	○
	Complejo industrial turístico local		○		○	○
	Alojamiento alternativo		○		○	○
	Museo regional de la cultura	-	-	-	-	-
Naturaleza y vida silvestre	Excursión a sitios naturales	-	-	-	-	-
	Excursión a la naturaleza	○	○	○	○	○
	Museo ecológico	-	-	-	-	-
	Alojamiento alternativo	○	○	○	○	○
Turismo de cruceros		○	◎	◎	◎	○
Turismo vacacional de playa		◎	◎	◎	◎	◎
Actividades		◎	◎	○	○	○
Parque Temático		◎	◎	○	○	○
Convenciones/Incentivos		◎	◎	○	○	○
Ecoturismo			○		○	○

Nota: ◎ = muy efectivo, ○ = efectivo, blanco = no muy efectivo, - = no disponible
Fuente: Equipo de estudio JICA.

Tabla 33 Marco de desarrollo en la región turística de Cancún

Destinos Turísticos	Llegadas a hotel (en miles)										Cuartos de hotel				
	Nacionales					Internacionales									
	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010	1995	2000	2002	2005	2010
Cancún	489	546	576	621	734	1,666	1,788	1,845	1,929	2,148	18,891	20,150	20,838	21,870	24,557
	1.00	1.12	1.18	1.27	1.50	1.00	1.07	1.11	1.16	1.29	1.00	1.07	1.10	1.16	1.30
Cozumel	67	80	86	97	123	243	297	326	370	480	3,332	3,882	4,206	4,693	5,906
	1.00	1.19	1.29	1.45	1.84	1.00	1.22	1.34	1.52	1.97	1.00	1.17	1.26	1.41	1.77
Corredor Tulum	7	62	95	143	263	108	358	503	719	1,259	1,515	4,083	5,637	7,968	13,878
	1.00	8.90	13.51	20.42	37.59	1.00	3.31	4.65	6.65	11.64	1.00	2.69	3.72	5.26	9.16
Costa Maya	N.D.	16	19	25	43	N.D.	49	61	80	147	10	543	694	920	1,764
	N.D.	1.00	1.22	1.54	2.69	N.D.	1.00	1.26	1.64	3.02	1.00	54.30	69.36	91.95	176.35
Otros	N.D.	39	61	93	161	N.D.	78	112	163	254	1,350	1,782	2,246	2,942	4,292
	N.D.	1.00	1.54	2.35	4.10	N.D.	1.00	1.44	2.10	3.26	1.00	1.32	1.66	2.18	3.18
Total del Estado de Quintana Roo	589	744	837	977	1,324	2,113	2,570	2,847	3,262	4,286	25,098	30,440	33,620	38,392	50,397
	N.D.	1.00	1.13	1.31	1.78	N.D.	1.00	1.11	1.27	1.67	1.00	1.21	1.34	1.53	2.01

Fuente: SECTUR, Estado de Jalisco, Equipo de estudio JICA

5.4. Proyectos de desarrollo y promoción turística

5.4.1. Plan de acción

(1) Proyectos de desarrollo turístico

De acuerdo con la estrategía del plan de acción, fueron seleccionados los siguientes proyectos como acciones en la región turística de Cancun. El costo total de los proyectos de desarrollo turístico es de 3,198,044 pesos, ó 426,406 dólares.

Tabla 34 Proyectos de acción

Proyectos del Plan de Acción	Unidad	Costo (en miles)			
		Total	Gob. Central	Estado/ Municipio	Privado
Mejoramiento integral del medio ambiente de la Laguna Nichupté (CTR CUN-6)	Pesos Dólares	853,100 113,747	853,100		
Mejoramiento de la carretera Federal No. 307 entre Cancún y Chetumal (CTR CTC-3)	Pesos Dólares	1,900,000 253,333	1,900,000		
Mejoramiento carretero de la Autopista No.180 en el tramo de Tulum-Cobá (CTR CTC)	Pesos Dólares	86,300 11,507	86,300		
Conservación de la naturaleza y mejoramiento de las amenidades turística en la Reserva de la Biosfera de Yum Balam (CTR CUN-8)	Pesos Dólares	4,000 533		4,000	
Conservación de la naturaleza y mejoramiento de las amenidades turística en el Banco Chinchorro (CTR CSM-1)	Pesos Dólares	32,500 4,333	22,500	10,000	
Desarrollo ecoturístico en el sito arqueológico de Kohunlich (CTR CCQ-1 (1))	Pesos Dólares	70,750 9,433	28,350	29,200	13,200
Desarrollo del ecoturismo basado en la comunidad en el sitio arqueológico de Xpujil (Estado de Campeche)	Pesos Dólares	80,594 10,746		80,594	
Desarrollo de infraestructura para la Costa Maya (CTR CSM-3 (2))	Pesos Dólares	170,800 22,773		170,800	
Total	Pesos Dólares	3,198,044 426,406	2,890,250 385,367	294,594 39,279	13,200 1,760

Fuente: Equipo de estudio JICA

(2) Programas de promoción turística

Para la región turística de Cancún, son aplicables medidas de promoción general. A través de las actividades de promoción, deberían publicitarse ampliamente las imágenes del Mundo Maya y de la selva lluviosa tropical. La cooperación multinacional sería crucial para promover el Mundo Maya. El mercado de larga distancia tiene importancia en Cancún si se le compara con Los Cabos y Puerto Vallarta.

El costo total de los proyectos de promoción turística, es de 335,680 pesos o 44,757,000 dólares.

(3) Programas institucionales y organizacionales

Como parte del plan de acción todos los programas de promoción deberían ser iniciados y ejecutados, de la siguiente manera:

1) Introducción de lineamientos de desarrollo en el Cinturón vacacional Cancún - Costa Maya y promoción del desarrollo orientado a la naturaleza ;

2) Establecimiento de una organización interestatal para la coordinación de la administración turística ;

3) Establecimiento de una organización interestatal para la coordinación de la promoción de ventas ;

4) Encuestas periódicas a los visitantes en lo aeropuertos ;

5) Introducción de un sistema de asistencia financiera para las EMPs turísticas ;

6) Establecimiento de una oficina de convenciones ; y.

7) Introducción del sistema de capacitación para el ecoturismo.

5.4.2. Proyectos de largo plazo

(1) Proyectos de desarrollo turístico

Los proyectos propuestos que incluyen proyectos de acción se resumen por tipo y categoría en la Tabla 35.

Tabla 35 Resumen de proyectos de desarrollo por tipo en el nivel-1 y 2

Tipos de proyecto	Unidad	Corto plazo 1997-2000	Mediano plazo 2001-2005	Largo plazo 2006-2010	Total 1997-2010
Categoría-A					
Atractivo turístico	Pesos	42,250	83,780	2,400	128,430
	Dólares	5,633	11,171	320	17,124
Social y medioambiental	Pesos	283,000	596,350	0	879,350
	Dólares	37,733	79,513	0	117,247
Facilidades turísticas	Pesos	227,050	357,656	223,320	808,026
	Dólares	30,273	47,687	29,776	107,737
Alojamiento hotelero	Pesos	3,821,250	5,711,620	8,647,940	18,180,810
	Dólares	509,500	761,549	1,153,059	2,424,108
Desarrollo de terrenos	Pesos	203,500	854,500	837,000	1,895,000
	Dólares	27,133	113,933	111,600	252,667
Transporte (TRP-1)	Pesos	169,100	122,050	0	291,150
	Dólares	22,547	16,273	0	38,820
Servicios públicos (UTL-1)	Pesos	57,500	57,500	0	115,000
	Dólares	7,667	7,667	0	15,333
Total de la Categoría-A	Pesos	4,803,650	7,783,456	9,710,660	22,297,766
	Dólares	640,487	1,037,794	1,294,755	2,973,035
Categoría -B					
Transporte (TRP-2)	Pesos	2,280,550	514,020	1,999,830	4,794,400
	Dólares	304,073	68,536	266,644	639,253
Servicios públicos (UTL-2)	Pesos	50,000	102,650	51,600	204,250
	Dólares	6,667	13,687	6,880	27,233
Total de la Categoría-B	Pesos	2,330,550	616,670	2,051,430	4,998,650
	Dólares	310,740	82,223	273,524	666,487
Total de la Categoría-A y B	Pesos	7,134,200	8,400,126	11,762,090	27,296,416
	Dólares	951,227	1,120,017	1,568,279	3,639,522

Nota: La línea superior se presenta en miles de pesos ; la línea inferior en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA.

(2) Promoción turística y programas institucionales

La Tabla 36 resume la promoción turística y los programas institucionales a ser ejecutados para el año meta del 2010 incluyendo los proyectos de acción.

Tabla 36 Resumen de proyectos turística por tipo

		1997-2000	2001-2005	2006-2010	1997-2010
Publicidad (preparación de materiales)	Pesos	5,499	16,197	10,924	32,620
	Dólares	733	2,160	1,457	4,349
Publicidad	Pesos	125,737	209,562	209,562	544,861
	Dólares	16,765	27,941	27,941	72,648
Actividades de RP	Pesos	20,077	33,461	33,461	86,999
	Dólares	2,677	4,461	4,461	11,600
Acercamiento a la industria	Pesos	29,844	51,148	51,148	132,140
	Dólares	3,979	6,820	6,820	17,619
Acercamiento a los consumidores	Pesos	5,495	13,602	13,602	32,699
	Dólares	733	1,814	1,814	4,360
Campañas y eventos	Pesos	4,325	4,813	4,813	13,951
	Dólares	577	642	642	1,860
Programas institucionales y organizacionales	Pesos	2,908	4,846	4,846	12,600
	Dólares	388	646	646	1,680
Total	Pesos	193,885	333,629	328,356	855,870
Tipo de Proyectos	Unidad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
	Dólares	25,851	44,484	43,781	114,115

Nota: La línea superior es en miles de pesos. La línea inferior es en miles de dólares.
Fuente: Equipo de estudio JICA

5.5. Análisis económico y financiero

5.5.1. Análisis económico de la región turística de Cancún

La tasa interna de retorno económico (TIRE) es del 24.7 %. La muestra los resultados del análisis de sensibilidad, basado en esa TIRE .

Tabla 37 Tasa interna de retorno económica (TIRE)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRE (%)
Caso base	24.7
Incremento del beneficio total (+20%)	47.2
Decremento del beneficio total (-20%)	-2.5
Incremento del Costo Total (+20%)	6.3
Decremento del Costo Total (-20%)	-53.3

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En el caso de incremento en el beneficio o de reducción en el costo, la viabilidad económica se mejora significativamente. La causa principal del incremento en el beneficio es el aumento del flujo de visitantes y su gasto. No obstante, existe una cierta relación entre el incremento de los visitantes y el costo por concepto. En general, la inversión en infraestructura e instalaciones y una promoción de ventas efectiva se requiere para recibir un aumento de visitantes. Sin embargo no existe información substancial para un análisis cuantitativo de los efectos de la promoción de ventas.

Por lo tanto, el análisis de sensibilidad se realiza con la combinación de un incremento en costo y en beneficio para clarificar la capacidad de los costos para incrementar el beneficio. Si el 5% de incremento en costo, genera el 10% de incremento en el beneficio, la futura TIRE será del 29.9% y la viabilidad económica mejorará. Con el objeto de asegurar la viabilidad económica con el 20% de incremento en el beneficio, se permite un incremento en el costo total del 10%. Con ello, se requieren esfuerzos posteriores para atraer más turistas que permitan un crecimiento consistente del sector turístico.

Tabla 38 Análisis de sensibilidad de la TIRE por incremento en costo y beneficio

Casos	Costo: +5%	Costo: +10%	Costo: +20%
Beneficio: +20%	40.5 %	34.6 %	24.7 %
Beneficio: +10%	29.9 %	24.7 %	
Beneficio: +5%	24.7 %		

Fuente: Equipo de estudio JICA.

5.5.2. Resultados de los análisis financieros

a. Proporción de ingreso y gasto (I/G)

La tasa de ingreso y gasto del sector público (I/G) para la región turística de Cancún es de 1.84, en caso de una tasa de descuento del 8.5% lo cual es suficiente.

Tabla 39 Proporción de ingreso y gasto (I/G)

Casos del análisis de sensibilidad	I/G
Caso Base	1.84
Incremento del Ingreso (+20%)	2.20
Decremento del Ingreso (-20%)	1.47
Incremento del Gasto (+20%)	1.53
Decremento del Gasto (-20%)	2.29

Fuente: Equipo de estudio JICA.

b. Tasa interna de retorno financiero

La tasa interna de retorno financiero (TIRF) del sector privado es de 27.5%. Como se muestra en la Tabla 40 se realizó un análisis de sensibilidad tomando como punto de partida el costo base de 27.5 %.

Tabla 40 Tasa interna de retorno financiero (TIRF)

Casos del análisis de sensibilidad	TIRF (%)
Caso Base	27.5
Incremento del Ingreso (+20%)	43.2
Decremento del Ingreso (-20%)	7.4
Incremento del Gasto (+20%)	11.2
Decremento del Gasto (-20%)	46.8

Fuente: Equipo de estudio JICA.

Si el Impuesto sobre la Renta se contabiliza como gasto, la TIRF resultante es del 23.3%.

Con el objeto de verificar si el plan de inversión propuesto es el óptimo, se realiza el análisis de sensibilidad para la inversión en hoteles y en otras instalaciones tal y como se muestra a continuación.

Tabla 41 Análisis de sensibilidad de la TIRF para la inversión privada en hoteles y otras instalaciones

Privada	-10 %	0 %	+10 %	Hotel
-10 %	28.8 %	26.7 %	24.9 %	
0 %	29.6 %	27.5 %	25.6 %	
-10 %	30.4 %	28.2 %	26.3%	
Otras instalaciones				

Fuente: Equipo de estudio JICA.

En la región turística de Cancún el plan de inversión con menos hoteles y más instalaciones de otro tipo, es más adecuado desde el punto de vista financiero bajo el supuesto de que la elasticidad de la demanda es de 0.5.

6. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones a nivel regional

Es necesario ejecutar los proyectos propuestos para el año meta del 2010. A continuación se presentan a consideración los principales elementos para la ejecución de los proyectos:

1) Estrecha coordinación con las instituciones relacionadas a nivel nacional y regional;
2) Privatización de los proyectos rentables;
   Realización de un estudio detallado de factibilidad previa ejecución de cada proyecto;
3) Mejor utilización de los fondos de FONATUR;
4) Realización de una evaluación de Impacto Social y Ambiental previa la ejecución de cada proyecto;
5) Establecimiento de organizaciones turísticas interestatales para la administración y la promoción turística;
6) Establecimiento de un sistema de asistencia financiera para las EMPs turísticas que fomenten la participación local en el turismo; y,
7) Introducción de un sistema de capacitación del ecoturismo que promueva la participación local y la diversificación turística.

6.2. Recomendaciones a nivel nacional

SECTUR debería compartir el papel significativo para ejecutar los proyectos propuestos. A continuación se presentan los principales aspectos para SECTUR:

1) Impulso a las funciones de coordinación entre SECTUR y las instituciones del gobierno federal;
2) Fortalecimiento de la función de asistencia a los gobiernos locales para el desarrollo y la promoción turística;
3) Introducción de un sistema de coordinación interestatal para un sistema de administración y de promoción turística;
4) Reestructuración de SECTUR introduciendo organizaciones privatizadas o semigubernamentales;
5) Establecimiento de un sistema de asistencia financiera para las EMPs turísticas;
6) Establecimiento de un sistema de certificación vinculado con la estructura salarial de los empleados en el turismo; y,
7) Preparación de lineamientos y programas de capacitación para la educación en el ecoturismo que debe ser realizado por los gobiernos locales.