



PLAN DE NEGOCIOS

Línea de Ferrocarril de Pasajeros Tecate- Ensenada (El Sauzal)

Elaborado por:
Corporación Rehovot, S.A. de C.V.



REHOVOT [®]
Financial solutions for environmental challenges



ANTECEDENTES

A continuación se presenta el *Plan de Negocio de Línea de Ferrocarril de Pasajeros Tecate- Ensenada (El Sauzal)* como insumo de información para que el Estado de Baja California realice el trámite de renovación del **Título de Asignación**, el cual fue otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes –SCT- en favor de Estado de Baja California, esto con el objeto de ampliar dicho título mediante la asignación de la construcción del tramo Tecate-Ensenada (El Sauzal).

En este contexto en la condición 2.3. del Plan de Negocios se señala que deberá contener lo relativo a la operación y explotación del tramo ya integrado de la Vía Corta Tijuana-Tecate, conforme al numeral 2.9 de dicho Título, así como a la prestación del servicio público de transporte ferroviario de pasajeros. Por instrucciones de la propia SCT, el presente *Plan de Negocio* solo incluye lo relativo a la transportación de pasajeros, por lo cual se excluye del presente análisis todo aquello que esté relacionado con el movimiento de carga, ya que este último cuenta con una Asignación separada del presente Título de pasajeros (Por separado se realizó un Plan de Negocio exclusivo para Carga para dar cumplimiento al **Título de Asignación** de carga, el cual no incluyo temas relacionado con transporte de pasajeros). El presente *Plan de Negocio* tiene por objeto el presentar el contenido mínimo que debe conforme al segundo párrafo del Art. 15 del Reglamento del Servicio Ferroviario, en el cual se detallan los siguientes apartados:

- I. Visión Estratégica
- II. Volúmenes de Trafico y Proyecciones de ingresos
- III. Plan Operativo y Proyección de Costos e inversiones.
- IV. Estructura Corporativa y Desarrollo de Recursos Humanos.
- V. Plan de inicio de Operaciones y de Transición.
- VI. Estrategia para Satisfacer Compromisos de Carácter Social.

Una premisa fundamental del presente *Plan de Negocio* del Tren de Pasajeros es que este proyecto no generara por si solo el suficiente flujo por ingresos de tarifa solo de pasajeros para justificar el costo una obra de infraestructura ferroviaria entre Tecate y Ensenada (El Sauzal), por lo que se parte del hecho que el repago de la infraestructura provendrá de los ingresos provenientes por los servicios de movimiento de carga. En este contexto, el presente Plan de Negocio del Tren de Pasajeros pretende justificar su propia rentabilidad, la cual se estima únicamente en la inversión directa en trenes y en operación, exclusiva de pasajeros. El Plan de Negocio del Tren de Pasajeros no contemplara dentro de su alcance el costo de capital (Capex) necesario para la infraestructura y mantenimiento (Opex) de la nueva vía férrea. Por lo tanto, el *Plan de Negocio* del tren de pasajeros asume que la infraestructura ferroviaria deberá de repagarse y mantenerse únicamente a través de la tarifa cobrada por los servicios de carga.

La Constitución Federal y la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario prevén que estos servicios (ferroviarios) son estratégicos y áreas reservadas a la nación, que sólo podrán ser prestados por particulares mediante la figura de la CONCESIÓN otorgada por el Gobierno Federal. Para el caso de las Entidades Federativas, la figura jurídica prevista por la citada Ley es la ASIGNACIÓN, la cual tiene los mismos efectos legales que una CONCESIÓN, con la única diferencia que el autorizado en ésta última es un particular.

En una CONCESIÓN, el autorizado resulta ser un particular, a quien se denomina CONCESIONARIO. En una ASIGNACIÓN el autorizado es una Entidad Federativa, a quien se denomina ASIGNATARIO.



En el caso de la VIA CORTA TIJUANA-TECATE, tanto la infraestructura como la prestación de los servicios públicos de transporte de carga y pasajeros, así como en el proyecto de construcción del Tramo Tecate-Ensenada (El Sauzal), ambas fueron Asignadas, mediante diversos Títulos de Asignación, concedidos por el Gobierno Federal (por conducto de la SCT) a favor del GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA. Bajo este esquema, el Asignatario podrá contratar el apoyo técnico de “*Terceros*”, previa autorización de la Secretaría, para cuyo efecto deberá acreditar ante ésta la capacidad técnica del “*Tercero*”. El Asignatario será, en todo caso, el único responsable ante la Secretaría y “*Terceros*”, de la construcción del Tramo, y responderá de los daños y perjuicios que, en su caso, ocasionen los terceros con quienes contrate.

Tanto la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario, como los Títulos de Asignación concedidos al GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA, prevén la posibilidad de que el Asignatario (el Estado) contrate los servicios de apoyo técnico y operativo de un “*Tercero*” para llevar a cabo la Operación y explotación de los bienes concesionados (Vías férreas y la prestación de los servicios ferroviarios, entre ellos carga y pasajeros). En este caso la persona que sea contratada por el Estado para tales fines, se denominada TERCERO o PRESTADOR DE SERVICIO DE APOYO TÉCNICO Y OPERATIVO.

Otra situación pudiera ser el caso de que el Asignatario (Gobierno Estatal) recurriera a algún esquema jurídico para la coinversión de recursos públicos y privados en la ejecución de obras de infraestructura, incluso la operación y explotación de los servicios ferroviarios, en cuyo caso el particular participante pudiera ser denominado INVERSOR o PARTICULAR INVERSOR. Dependiendo de la figura jurídica que se opte, pudiera derivar la denominación del participante. En el caso del proyecto TECATE-ENSENADA esta figura jurídica no está definida a la fecha.

El presente Plan de Negocios parte del supuesto que un “*Tercero*”, en cuyo caso también será el “*Inversor*” sea responsable de brindar el servicio ferroviario de pasajeros los tramos de Tijuana-Tecate y Tecate-El Sauzal. Ninguno de los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y/o municipal) realizara ningún tipo de aportación no recuperable o subsidio para la operación o infraestructura necesaria para el ferrocarril de pasajeros. Resulta probable que la empresa operadora del ferrocarril de carga –“*Tercero*”- pudiese ser la misma que llegue operar el servicio de pasajeros, sin embargo, como el asignatario registra dos títulos distintos (Uno para carga y otro para pasajeros) el proceso administrativo supondrá la conformación de dos empresas distintas.

Si bien parte de la demanda que pretende captar el nuevo servicio de pasajeros está vinculada con un nicho de mercado del sector turístico, tanto para la Región del Valle de Guadalupe como de Ensenada, este proyecto no está limitado a atender este sector. En tal caso, el mayor volumen de mercado meta lo integran los usuarios que interactúan entre Tecate, Tijuana y Ensenada por diversos motivo de viaje, como trabajo, estudio, servicios médicos y otros.

Finalmente, el servicio de ferrocarril de pasajeros supone una atención a una demanda de largo itinerario, lo que supone un servicio inter-regional entre Tecate, Tijuana y Ensenada, por lo tanto, este proyecto no contempla fungir como un modo de transporte masivo que orientado a resolver la problemática de movilidad exclusiva de Tijuana.



CAPÍTULO I. VISIÓN ESTRATÉGICA

El Desarrollo Económico del Estado de Baja California está íntimamente ligado a la dinámica generada por la frontera con los Estado Unidos de Norteamérica. Si bien esta división fronteriza ha generado un significativo beneficio regional, la distribución de los beneficios no ha sido equitativa en las distintas regiones de la Entidad Federativa. El 69% de la población del Estado de Baja California habita en las áreas conurbadas colindantes a la línea fronteriza con California, concretamente en las zonas urbanas de Tijuana, Tecate y Mexicali. El 82% de la población de la entidad, equivalente a 2.6 millones de habitantes se concentra en los tres municipios fronterizos, del mismo nombre que las zonas urbanas –Tijuana, Tecate y Mexicali-. Por lo tanto, los municipios que no tienen acceso a la frontera concentran tan solo el 18% de la población, con solo 557 mil habitantes. El desequilibrio económico provocado por la atracción poblacional hacia la zona fronteriza ha generado que tan solo el 8% de la población habite en zonas rurales y/o en poblaciones localizadas en el interior del Estado, esta observación difiere con la media nacional que registra un 22% en Zonas Rurales.

El modelo de desarrollo seguido en el Estado de Baja California ha generado una serie de distorsiones en las zonas urbanas, solo para dimensionar el fenómeno para 1921 la entidad contaba con solo 23.5 mil habitantes, pero para el último Censo Nacional de 2010 la población se incrementó hasta alcanzar 3.1 millones de habitantes. Solo en el periodo de 1940 a 1950 la entidad triplicó su población. Prácticamente la totalidad de esta dinámica poblacional se concentró en la propia franja fronteriza, con especial énfasis en la ciudad de Tijuana.

Por una parte, Baja California concentra el 82% de su población en los tres municipios fronterizos, sin embargo, estos municipios concentran tan solo el 25.9% de la superficie total de la entidad. El municipio de Ensenada registra el 74.1% del territorio, pero solo es capaz de atraer a menos del 18% de la población total del Estado. Para dimensionar, la extensión territorial del municipio no fronterizo de Ensenada resulta 3.8 veces superior a la de Mexicali, 42 veces mayor que Tijuana y 15 veces a Tecate.

El proyecto ferroviario de pasajeros entre Tecate y Ensenada tiene la visión estratégica de servir como elemento catalizador, el cual permita un mayor desarrollo en la región no fronteriza del Estado de Baja California, de manera que este modo de transporte contribuya a extender la dinámica económica y poblacional experimentada en la región fronteriza hacia el interior del Estado.

En una primera etapa el proyecto ferroviario tiene contemplado conectar el municipio de Tecate, en el entronque con la Línea Corta Tijuana-Tecate en el km UB 42+740.39 (igualdad con el km 0+000 del Ferrocarril Tecate-Ensenada), con el municipio de Ensenada específicamente en los límites del Recinto Portuario del Puerto de El Sauzal.

La Visión Estratégica de un servicio de Tren de pasajeros que conecte el municipio de Tecate con Ensenada y a su vez extienda el servicio de largo itinerario entre Tijuana y Tecate, contempla cuatro ejes estratégicos para su consolidación:

La costa norte de Baja California esta estratégicamente localizada para ofrecer puertos alternos para California en Estados Unidos de América, en especial en cuanto a la transferencia de



contenedores. La cercanía con el mercado Norteamericano (Específicamente California, Arizona y Nuevo México) y la interconexión por el Pacífico del Mercado Asiático permiten que los Puerto de Ensenada y Puerto El Sauzal registren un gran interés para expandir su capacidad, en beneficio de un mayor el intercambio comercial. Bajo esta visión, resulta fundamental la creación de una línea de ferrocarril en la Tecate-Ensenada, para el transporte de personas y mercancías hacia el interior del país como para los Estados Unidos de América.

Eje Estratégico 1. Región Valle de Guadalupe.

El Valle de Guadalupe es una región vitivinícola localizada en el Estado de Baja California, México, también denominado como *“La Ruta del Vino de Baja California”*. Esta región se ubica al norte del Estado y en ella se encuentran más de 65 vinícolas entre las cuales se destacan por producir algunos de los vinos más premiados en distintos concursos internacionales. La región vitivinícola se integra por los Valles de Guadalupe, Calafia y San Antonio de las Minas, los cuales son el corazón de la *“Ruta del Vino”* que se extiende también hacia el norte al Valle de las Palmas y hacia el sur a los valles de Santo Tomás, San Vicente y Ojos Negros.

Los vinos Bajacalifornianos han logrado alcanzar una calidad reconocida a nivel internacional. Los blancos a partir de uvas Chenin Blanc, Colombard, Sauvignon Blanc y Chardonnay, mientras los tintos utilizan típicamente uvas Cabernet Sauvignon, Merlot, Tempranillo, Zinfandel, Syrah, Nebbiolo, Cabernet Franc, Grenache, Petit Syrah, Malbec, Carignan, Barbera, entre otras.

La *“Ruta del Vino”* ofrece al visitante una amplia gama de atractivos y servicios que van desde las más pequeñas vitivinícolas familiares hasta los productores a gran escala, así como pequeños restaurantes campestres o bien lugares gastronómicos con mayor sofisticación. Adicionalmente, en esta región registra una gran variedad de atractivos turísticos como por ejemplo, sitios para acampar, balnearios, centros artesanales, museos comunitarios, un sitio misional, hoteles boutique, boutiques de vino, galerías de arte, cultura indígena y sitios naturales.

Los vinos Bajacalifornianos participaron en la guía española de vinos, La Guía Peñín, la cual ha apostado por primera vez por los vinos de México, incluyéndolos en su guía 1er Guía Iberoamericana con los mejores vinos de Argentina, Chile, España y México. 24 vinícolas de Baja California aparecen en la guía con 44 vinos, todos arriba de 90 puntos. El proceso de selección de esta Guía especializada incluyó la cata de 200 vinos de Baja California, de los cuales 44 de ellos obtuvieron puntuación de al menos 90 puntos.

A la fecha, los vinos de Baja California han ganado más de 400 premios internacionales y en el **año 2011 gano la mejor Ruta Turística de México**. Algunas casas vinícolas y viñedos que se encuentran en el Valle de Guadalupe son: Vinos y Viñedos Actuales, Vinos Fuentes, Casa Pedro Domecq, Castillo Ferrer, Adobe Guadalupe, Casa de Piedra, Pernord Ricard, L.A. Cetto, Monte Xanic, Viña de Liceaga, Bodegas y Viñedos Las Nubes, Chateau Camou, Vinisterra, Hacienda La Lomita, Vinos Bibayoff, Casa de Doña Lupe, Vinos Xecue, Roganto, Vinos Barón Balché, Cava Maciel, Torres Alegre y Familia, Hacienda Guadalupe, Diosa Vid, entre otros



Ilustración 1 Viñedos en Baja California



Entre los eventos reconocidos están la Fiesta de la Vendimia en el Valle de Guadalupe, una festividad alrededor de la cosecha de la uva que conjunta a un gran número de visitantes que llevan a cabo eventos como visita de las bodegas, degustación de vinos, rodeo, baile y comida.

El turismo del vino ha desarrollado una nueva tendencia de industria del sector servicios, la cual está vinculada con viajeros con mayor nivel de ingreso que el promedio de turistas. A nivel mundial se destacan varios ejemplos exitosos de vinculación de las áreas vitivinícolas con el sector turismo, de las cuales destacan el Valle de Napa en Estados Unidos, La Rioja en España, Mendoza en Argentina, Paarl Valley en África del Sur, así como las diversas regiones vitivinícolas de Australia como Barossa Valley, Hunter, Swan y McLaren.

La ruta de tren de pasajeros que vincule uno de los mercados más ricos del mundo, como lo es el Estado Norteamericano de California, con la región vitivinícola del Valle de Guadalupe, podría contribuir a que dicha región turística alcance dos objetivos primordiales, por una parte incrementar el flujo de turistas a la zona, pero por otra parte, contribuir a alargar los días de estadía promedio de los visitantes en la zona.

El proyecto ferroviario de pasajeros no solo se concibe como un modelo exclusivo de fines turísticos, como el Tequila Express en Jalisco, ya que a través de este medio de movilidad se puede llegar a proveer servicios colaterales e inherentes que requiere actualmente la industria vitivinícola y turística de la Zona. De esta manera se podrán transportar diariamente de manera segura, cómoda y eficiente proveedores de la industria, personal de servicio, personal vinculado a mantenimiento especializado, así como también los propios turistas.

Eje Estratégico 2. Ensenada como Punto Turístico.

Ensenada es también conocida como "*La Bella Cenicienta del Pacífico*", se encuentra en una bahía natural de nombre "Bahía de Todos Los Santos" en el estado de Baja California México, la cual se ubica a 110 kilómetros (75 millas) al sur de la frontera con Estados Unidos. A Ensenada arriban anualmente 350,000 turistas vía cruceros, cifras superada sólo por Cancún en el Caribe mexicano.

La Ciudad de Ensenada, es reconocida por sus atractivos naturales y turísticos. En la región se



encuentran parques nacionales, pinturas rupestres, un espectacular géiser marino denominado La Bufadora, ubicado a 35 kilómetros al sur de Ensenada, el cual es un profundo cañón submarino que desemboca en una cueva en el risco. El géiser marino se eleva más de 30 metros sobre el nivel del mar, produciendo un sonido que ha dado origen a su nombre. Una actividad interesante y atractiva es el avistamiento de miles de ballenas grises provenientes de los mares del norte con destino al refugio natural ubicado al sur de Laguna Ojo de Liebre, Laguna San Ignacio y Bahía de Ballenas en Baja California Sur, para dar a luz a sus ballenas. También, en las agradables playas y aguas de Ensenada se llevan a cabo grandes concursos de pesca deportiva, surfing, regatas y competencias Internacionales. Adicionalmente, este punto es sede de la Internacional y reconocida carrera automovilística fuera de carretera –*Off-Road- “La Baja 1000”*.

Dentro de los atractivos turísticos de Ensenada se encuentra el Centro Cultural Riviera, así como el museo, un jardín botánico, además de presentar espectáculos de gran calidad. Adicionalmente, se registran diversos puntos vacacionales como el desarrollo Baja Mar, el desarrollo de Puerto Salinas y Baja Beach, que incluyen marina, hotel Gran Turismo, condominios y campos de golf. El desarrollo de Punta Piedra contempla residencias, centros comerciales, andadores, marina en un hotel de 42 hectáreas. Ensenada complementa su oferta turística para una estancia placentera con cerca de 60 lugares de hospedaje de diversas categorías.

El turismo en Baja California cuenta con una importante infraestructura de soporte como lo son: los aeropuertos internacionales de Tijuana, Mexicali, y San Felipe. Los cruceros han significado para el puerto de Ensenada la captación del **33% del total de arribos de cruceros en México**. Además de agencias de viajes, campos para casas rodantes, hoteles, restaurantes, campos de golf, entre otros, que favorecen el desarrollo turístico y sobre todo, la atención al turista. El puerto de Ensenada se ubica a 110 kilómetros al sur de la frontera México – Estados Unidos es el único puerto comercial del Estado de Baja California y el segundo puerto de cruceros más importante en el país.

Ilustración 2 Muestra de cruceros en las cotas de Baja California



La visión estratégica de la nueva línea de FFCC que conecte la zona fronteriza con Ensenada consiste en servir de vínculo de movilidad para atraer una mayor demanda de turistas a esta Ciudad. El nuevo proyecto del tren de pasajeros, permitirá acercar de manera cómoda, eficiente y segura a un mayor número de turistas, tanto visitantes nacionales de la región de Tecate y Tijuana como también extranjeros de la región del sur de California, los cuales realizan sus desplazamientos actualmente a través de vehículos motorizados privado por las distintas carreteras.