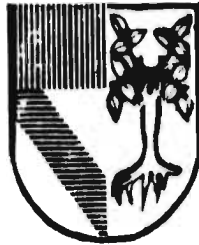


308908



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD
EN UN PROYECTO DE INVERSION DE
BIENES INMUEBLES

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
VICTOR LEOPOLDO VAZQUEZ ORELLANA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

DIRECTOR DE TESIS:
C.P. DAVID THIERRY CAMARGO

MEXICO, D. F.

1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

a Dios,
a mis padres,
a mis hermanas y cuñados,
a Ana Cecilia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	
1.1 La propiedad privada	5
1.2 Los bienes inmuebles	8
1.3 Conceptualización de los bienes inmuebles	9
1.3.1 Concepto legal	9
1.3.1.a Derecho Inmobiliario, Hipotecario y Notarial	11
1.3.1.b El registro de la propiedad de inmuebles	12
1.3.2 Concepto geográfico	14
1.3.3 Concepto sociológico	14
1.3.4 Concepto económico	15
1.4 El desarrollo de bienes inmuebles	15
CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	
2.1 Concepto de estudio de factibilidad	19
2.1.1 Elementos de un estudio de factibilidad	20
2.1.2 Partes que componen un estudio de factibilidad	21
2.2 Metodología para la realización de un estudio de factibilidad	22
2.3 Valor agregado de un estudio de factibilidad	24
2.3.1 Conceptualización del valor en términos de bienes inmuebles	26
CAPÍTULO 3 PARTES QUE INTEGRAN UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	
3.1 Análisis del área y entorno del proyecto	27
3.2 Definición de áreas de influencia	28
3.3 Definición del área definitiva de influencia	29
3.4 Evaluación económica / demográfica	30
3.5 Análisis de la oferta	30
3.6 Análisis de la demanda	32
3.7 Análisis financiero	32
3.8 Síntesis de resultados y recomendaciones	37

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1. Análisis económico demográfico	
4.1.1. Localización	39
4.1.2. Aspectos socioeconómicos	40
4.1.3. Infraestructura básicas	44
4.2. Análisis del turismo	
4.2.1. Turismo internacional	47
4.2.2. Turismo nacional	50
4.2.3. Participación del PIB turístico en el PIB nacional	50
4.2.4. Balanza turística	51
4.2.5. Empleos generados por turismo	53
4.2.6. Turismo local	54
4.2.7. Indicadores económicos de Cancún	55
4.3. Análisis de los mercados de Cancún	
4.3.1. Mercado hotelero	57
4.3.1.1. Análisis de la demanda	59
4.3.1.2. Análisis de la oferta	64
4.3.2. Mercado residencial	68
4.3.2.1. Análisis de la oferta y demanda	69
4.3.2.2. Estimación de ventas	72
4.3.3. Mercado de campos de golf	76
4.3.3.1. Análisis de la oferta	77
4.3.3.2. Análisis de la demanda	81
4.3.4. Mercado de marinas	84
4.3.4.1. Análisis de la oferta	85
4.3.4.2. Análisis de la demanda	88
4.4. Análisis financiero	90
4.5. Conclusiones y recomendaciones para Isla Contoy	101

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES	109
--------------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la mayoría de los proyectos de bienes inmuebles se inician con el planteamiento del grado de viabilidad que pueda tener una inversión. Es común que los participantes del mercado inmobiliario soliciten estudios de factibilidad con mayor frecuencia para lograr alcanzar objetivos y metas definidas.

El objetivo de esta tesis, es presentar un panorama general acerca de los principales aspectos comúnmente considerados en la realización de un estudio de factibilidad, enfocado a proyectos de inversión de bienes inmuebles. Este análisis pretende la presentación de algunas técnicas para una adecuada toma de decisiones. El análisis de oportunidades de negocio es considerado como una ayuda importante en la eliminación de decisiones intuitivas, proporcionando mejores resultados a cada proyecto.

Existen diferentes procedimientos para la identificación de alternativas de decisión, ya que no se ha establecido un sistema único que garantice la obtención de resultados; sin embargo, el proceso de toma de decisiones, tiene como base la consideración de diferentes opciones para cada curso de acción que se presente.

El estudio de factibilidad, es un método completo para la definición de componentes analíticos básicos, aplicando técnicas que puedan identificar la manera más adecuada para satisfacer las necesidades de inversionistas. Este estudio, a su vez, está compuesto por un análisis de las características, entorno y mercado de un proyecto, que junto con el análisis financiero, cubren los aspectos relacionados con el estudio y forman las bases para la identificación de oportunidades de negocio.

El *valor agregado*, otorgado a un proyecto de inversión, podrá ser considerado como el objetivo principal de un estudio de factibilidad, permitiendo conocer el valor de una inversión a través del tiempo, con base en las distintas alternativas y expectativas de negocio para el mercado seleccionado. El *valor agregado* podrá presentarse en términos de utilidad a través del tiempo, lo mismo que atribuirse a mejoras o modificaciones de un plan maestro que incrementen el valor original de un proyecto de inversión.

Una vez que se han logrado aplicar conceptos y se han estudiado cada uno de los aspectos involucrados en un proyecto de inversión, es posible asegurar el logro de las metas y objetivos fijados por los interesados, al mismo tiempo que se eliminan riesgos mediante el seguimiento y control de las alternativas seleccionadas.

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1. La propiedad privada

En la antigüedad se fundó el derecho de propiedad, con base en principios sensiblemente distintos a las leyes actuales. Algunos pueblos nunca llegaron a establecer la propiedad, mientras que otros lo lograron a través del tiempo y grandes esfuerzos. Los tártaros conceptualizaron el derecho de propiedad y lo aplicaron a los rebaños sin llegar a adaptarlo al suelo, mientras que los germanos asignaron la tierra a sus tribus para el cultivo, convirtiéndolas en dueñas de sus productos, mas no del suelo mismo.

En Egipto, la *chora* o suelo egipcio, era propiedad del Estado o Rey. Sin embargo, los particulares contaban con una protección tan fuerte sobre el suelo que se comportaban como propietarios. Se piensa que la verdadera propiedad egipcia comenzó durante la primera mitad del siglo III a.c. La principal fuente para la adquisición de terrenos era la negociación entre particulares, las concesiones reales, las adjudicaciones de tierras sin dueño y la toma de tierras en descubierto fiscal.

Las tierras egipcias fueron clasificadas en *términos de agricultura* o *términos reales*. Las tierras reales podían ser adquiridas por particulares, concedida para templos, regalada para el culto a los dioses, donada a funcionarios civiles o soldados, o bien, disfrutada por titulares que gozaban de beneficios similares a aquellos de los propietarios.

En la época de influencia romana en Egipto, las tierras se clasificaron de la siguiente manera: tierra del estado, tierra sacra, tierra patrimonial, tierra particular y tierra comunal, según la literatura papirológica.

Por otro lado, los griegos y los italianos conocieron y practicaron el concepto de propiedad privada desde las épocas más remotas. Para estas dos sociedades existieron tres fundamentos sólidamente establecidos e inseparables: la religión doméstica, la familia y el derecho de propiedad.

Los romanos y los italianos observaban una relación misteriosa entre los dioses y el suelo, ya que al conceptualizar el hogar como símbolo sedentario de vida y establecerlo, no existía ninguna posibilidad para modificar su ubicación.

Gracias a la imagen concebida del hogar, se forma el pensamiento de persistencia en un único lugar y la creencia de que los dioses, habitarían el mismo lugar que la familia; siempre y cuando alguno de sus miembros realizara sacrificios en su nombre. La familia se encontraba ligada al hogar y el hogar al suelo, originando la relación entre la familia y el suelo.

De acuerdo a la ideología antigua, dos hogares distintos representaban divinidades distintas, que nunca se unen o se confunden. El hogar debía encontrarse aislado y separado, convirtiéndose en el signo más representativo del derecho de propiedad. La raza aria, durante la edad primitiva, llamaba *cercado* a un espacio amplio compuesto por terreno cultivable, rebaños y una casa al centro. La concepción del derecho de propiedad, originó el surgimiento de la civilización en el pensamiento del hombre.

En sus inicios las leyes no garantizaron el derecho de propiedad, ya que según la doctrina religiosa, las divinidades estaban encargadas de velar los dominios de las familias. Los campos debían estar rodeados por bandas de tierra, que se consideraban sagradas e imprescriptibles, y que por Ley separaban un dominio de otro. Estas bandas de tierra, denominadas *términos* o *límites sagrados*, se presentaron comúnmente en la raza indoeuropea. Los *términos*, empleados por los sabinos¹ y posteriormente por los romanos, eran colocados en las propiedades, conforme a ritos religiosos especiales que obligarían a la población a respetarlos indefinidamente.

Antiguamente, la propiedad era inalienable, como dictaban las Leyes de Locres y Leucadio de Fidón de Corinto, prohibiendo a las familias la venta de sus tierras. Siete u ocho generaciones más tarde, la Ley de Solón no menciona la prohibición de la venta de terrenos, pero castigaba severamente por la pérdida de derechos de la ciudadanía.

¹ Sabino: Individuo de cierto pueblo de Italia Antigua que habitaba entre el Tiber y los Apeninos

Es entonces que la propiedad se funda en la religión, obligando al hombre a salvaguardarla y no en el derecho del trabajo, ya que el hombre podría vender o transferir sus posesiones.

Se conoce que antes de la fundación de Roma, la tierra era inalienable, lo mismo que en Grecia. Sin embargo, el Derecho Romano y la Ley de las Doce Tablas, permitieron posteriormente la división de tierras entre hermanos, mediante una nueva ceremonia religiosa que permitiera la división de lo antes declarado indivisible. La venta, en cambio, sólo se realizaba en presencia del *libripens*² y bajo todos los ritos simbólicos del *mancipatio*³, condiciones similares a las practicadas en Grecia que se acompañaban de sacrificios a los dioses.

Si el hombre no podía vender o transferir sus propiedades, con menor razón le podían ser retiradas. En la antigüedad se desconoció la expropiación, existiendo únicamente la confiscación de la propiedad por razones de destierro. La Ley de las Doce Tablas prohibió la expropiación aún por motivos de deuda, ya que el cuerpo debía responder frente a los acreedores y no la tierra, que era parte inseparable de la familia.

Analizando el origen de la propiedad, sus usos y sus leyes, la religión doméstica enseñó al hombre a apropiarse de la tierra y garantizar sus derechos sobre ella. La familia no podía renunciar a la propiedad, ya que de acuerdo al Tratado de las Leyes de Platón, el campo y la casa se encontraban incorporados a ella, según Fustel de Coulange en su obra "La Ciudad Antigua". Adicionalmente, se cree que el cambio más dramático que le ha ocurrido a la tierra ha sido el surgimiento de las ciudades. Las primeras noticias que se tienen de la civilización en la historia del mundo, de acuerdo a Kevin Lynch, ocurrieron en ciudades y en ellas se presentaron las sociedades estratificadas y la distribución desigual de las tierras.

² Libripens: Funcionario encargado de inclinar la balanza que en determinados actos jurídicos entregaba una parte a otra por concepto de pago

³ Mancipatio: Latín de "mancipación", enajenación según el antiguo derecho romano, de una propiedad con ciertas solemnidades y en presencia de cinco testigos

1.2. Los bienes inmuebles

Para comprender el concepto de bienes inmuebles, es necesario recordar que el suelo representa el origen de los reinos mineral, vegetal y animal, y es el cimiento de las actividades económicas y sociales del ser humano. El suelo es, en resumen, fuente de riquezas.

La tierra, fundamental para la vida del ser humano y la sociedad, se encuentra sujeta a disciplinas tales como: la geografía, el derecho, la sociología y la economía. El concepto empleado por estas disciplinas para definir los bienes inmuebles, varía entre una y otra. La geografía los define según los atributos físicos, la distribución y las actividades que una población realiza en lugares específicos.

La ley reconoce el derecho del hombre para poseer la tierra, mientras que la sociología se enfoca en la naturaleza dual de la tierra, como fuente de riqueza que la gente puede compartir y como un espacio posible de comercializar, poseer y utilizar. Para la economía, el suelo es uno de los cuatro factores de la producción, junto con el trabajo, el capital y la organización; es decir, representa los factores de riqueza de un país.

El valor de un terreno pertenece al concepto económico, de común entendimiento para sociólogos, economistas, abogados y geógrafos. Los principales atributos del suelo según el Instituto de Valuadores son los siguientes:

1. Todos los espacios de suelo son únicos en composición y ubicación.
2. El suelo no es trasladable.
3. El suelo es duradero.
4. La cantidad de suelo existente es finita.
5. El terreno es útil para el ser humano.

Se busca reconocer los atributos del suelo, ya que mantienen una estrecha relación con conceptos de *uso del suelo* de cualquier disciplina y provee la percepción fundamental, sobre la cual se fundamenta el valor de un bien inmueble.

1.3. Conceptualización de los bienes inmuebles

El crecimiento urbano comenzó a desarrollarse durante la segunda mitad del siglo XVIII d.c., mismo que ocurrió por tres motivos: la disminución en las tasas de mortalidad, el surgimiento de la agricultura basada en la administración científica, la estabilidad en los gobiernos y el desarrollo de la revolución industrial. Esto dio como resultado una expansión urbana causada por la demanda de los sectores manufacturero, comercial y de servicios, creando una fuerza de trabajo concentrada. En términos culturales, una ciudad es un estado de la mente, una estructura de tradiciones y costumbres. Dicho de otra manera, la ciudad es el lugar donde las formas de organización social son más orgánicas que mecánicas, ya que "la ciudad es grande, culturalmente heterogénea y socialmente diversa."⁴

El término *urbanización* hace referencia a los cambios en la proporción de la población de una nación o país que habite en zonas urbanas, o la resultante del movimiento a otras ciudades o zonas densamente pobladas. El término es empleado de igual manera para describir los cambios ocurridos en la organización social, como consecuencia de la concentración de la población. La densidad, la heterogeneidad y las dimensiones, son variables independientes para crear una nueva forma de vida llamada urbanidad.⁵

1.3.1. El concepto legal

La cultura, la política, el gobierno y la economía de una sociedad se ven reflejados en sus leyes. El concepto legal no se enfoca a las características del suelo, sino a los derechos y obligaciones derivados del interés del hombre por el suelo. En México, encontramos la definición más exacta del concepto de bienes inmuebles en el Código Civil, distinguiéndolos de los bienes muebles. Por lo tanto, son bienes inmuebles⁶:

⁴ Appraisal Institute, The Appraisal of Real Estate, Appraisal Institute, Chicago 1992, 10a. Edición, Pág. 5

⁵ John J. Palen., The Urban World, Mc Graw-Hill, USA 1992, 4a. Edición, Págs. 5, 6, 7

⁶ Código Civil de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 750

- I El suelo y las construcciones adheridas a él;
- II Las plantas y árboles, mientras estuvieren unidos a la tierra, y los frutos pendientes de los mismos árboles y plantas, mientras no sean separados de ellos por cosechas o cortes regulares;
- III Todo lo que esté unido a un inmueble de una manera fija, de modo que no pueda separarse sin deterioro del mismo inmueble o del objeto a él adherido;
- IV Las estatuas, relieves, pinturas u otros objetos de ornamentación, colocados en edificios o heredades por el dueño del inmueble, en tal forma que revele el propósito de unirlos de un modo permanente al fundo⁷;
- V Los palomares, las colmenas, estanques de peces o criaderos análogos, cuando el propietario los conserve con el propósito de mantenerlos unidos a la finca y formando parte de ella de un modo permanente;
- VI Las máquinas, vasos, instrumentos o utensilios destinados por el propietario de la finca, directa o exclusivamente, a la industria o explotación de la misma;
- VII Los abonos destinados al cultivo de una heredad, que estén en las tierras donde hayan de utilizarse, y las semillas necesarias para el cultivo de la finca;
- VIII Los aparatos eléctricos y accesorios adheridos al suelo o a los edificios por el dueño de éstos, salvo convenio en contrario;
- IX Los manantiales, estanques, aljibes⁸ y corrientes de agua, así como los acueductos y las cañerías de cualquier especie que sirvan para conducir los líquidos o gases a una finca o para extraerlos de ella;
- X Los animales que formen el pie de cría en los predios rústicos destinado total o parcialmente al ramo de ganadería, así como las bestias de trabajo indispensables para el cultivo de la finca, mientras estén destinadas a ese objeto;
- XI Los diques y construcciones que, aun cuando no sean flotantes, estén destinados por su objeto y condiciones a permanecer en un punto fijo de un río, lago o costa;
- XII Los derechos reales sobre inmuebles;
- XIII El material rodante de los ferrocarriles, las líneas telefónicas y telegráficas y las estaciones radiotelegráficas fijas.

⁷ Fundo: heredad o finca rústica

⁸ Aljibe: cisterna

Los bienes muebles, que de acuerdo a su naturaleza hayan sido considerados como bienes inmuebles, de acuerdo al artículo anterior, cobrarán calidad de muebles cuando el mismo dueño los separe del edificio, salvo que en el valor de los bienes inmuebles, se haya computado el de los bienes muebles para la constitución de algún derecho real a favor de un tercero.

Los bienes son *muebles* por su naturaleza o por disposición de ley.⁹

- Por su naturaleza, son aquellos que puedan trasladarse de un lugar a otro, ya sea que se muevan por sí mismos, o por medio de una fuerza exterior.¹⁰
- Por disposición de ley, son las obligaciones, los derechos y acciones que tienen por objeto cosas muebles o cantidades exigibles en virtud de acción personal.¹¹

En resumen, el Código Civil define, en forma general, que: *son bienes muebles todos los demás no considerados por la ley como inmuebles*¹²

1.3.1.a. El Derecho Inmobiliario, Hipotecario y Notarial

El Derecho Inmobiliario puede definirse como el conjunto de normas jurídicas sobre bienes inmuebles, mientras que el Derecho Hipotecario es el conjunto de normas jurídicas sobre el derecho de hipotecas. Al contemplar ambos conceptos como uno mismo, pierde el Derecho Hipotecario su significado literal para referirse al concepto de Derecho Registral, concretándose a los bienes inmuebles y recibiendo el nombre de Derecho Inmobiliario Registral.

De esta forma, el Derecho Hipotecario pierde la noción de derecho que concierne únicamente a las hipotecas. El Derecho Inmobiliario pone al servicio del Derecho Inmobiliario Registral el dinamismo del dominio y demás derechos reales sobre inmuebles, vistos a través de libros registrales.

⁹ Código Civil de los Estados Unidos Mexicanos Art. 752

¹⁰ *Ibid*, Art. 753

¹¹ *Ibid*, Art. 754

¹² *Ibid*, Art. 759

El Derecho Inmobiliario no pretende que el Derecho Inmobiliario Registral abarque o comprenda todo lo referente al dominio y a los derechos reales limitados sobre inmuebles, sino a la parte relativa a la *movilidad, mutación, cambio o dinamismo* del dominio o derecho real; enfocándose a la *adquisición, transmisión, modificación y pérdida* dentro del dinamismo. El Derecho Inmobiliario Registral no abarca los problemas relativos a facultades integrantes del dominio o el contenido de los derechos reales limitados, sino que se ocupa de la *transmisión, modificación, nacimiento y extinción*.

Al hablar de traslado de dominio, gravámenes a la propiedad, contribuciones y uso de suelo de una propiedad, es necesario obtener fe pública por parte de un notario para realizar dichos actos jurídicos. El Derecho Notarial, busca determinar la validez legal en el manejo o uso de bienes inmuebles. Debido a la variedad de los casos que se presentan, los notarios públicos, por lo general, ofrecen asesoría y orientación a los interesados.

1.3.1.b. El registro de la propiedad de inmuebles

El registro de una propiedad inmueble puede conceptualizarse desde el punto de vista de Institución Jurídica. Este concepto resulta ser de gran importancia por constituir el instrumento básico del Derecho Inmobiliario Registral. Partiendo de la instrumentalidad del Registro de la propiedad, el Derecho Inmobiliario Registral puede asegurar una propiedad inmueble y proteger el tráfico jurídico sobre la misma. A partir del momento en que consta el registro la titularidad inmobiliaria, el Derecho Inmobiliario Registral presume de momento la legitimidad del derecho registrado y la hace servir de protección firme de los terceros que reúnan las circunstancias necesarias para tal protección. El Registro permite a los interesados en su contenido informarse del mismo.

El Derecho Inmobiliario Registral, entre los ordenamientos jurídicos, es uno de los más abandonados por la relación que presenta entre el Derecho Inmobiliario y el Registro de la Propiedad. En México, los primeros registros de la propiedad datan de 1879 y desde esa fecha se ha señalado su trascendencia jurídica.

Los ordenamientos registrales de la mayoría de los países latinoamericanos carecen de rigor científico, mientras que en Centroamérica, se ha mantenido un nivel técnico-jurídico muy respetable en esta materia. Sin embargo, en todos los casos se ha observado falta de precisión en algunas normas, descuido en principios importantes, llegando a olvidar doctrinas con repercusión legislativa.

El Registro moderno de la propiedad inmueble, tiene sus orígenes en el Derecho medieval Alemán al derivarse del testimonio judicial germánico, dando a conocer las diferentes formas de transmisión de propiedad inmueble ante el tribunal. La transmisión judicial se efectuó de manera similar a la *in iure cessio*¹³ de Derecho Romano, a través de litigios verdaderos o ficticios.

En Babilonia, existieron archivos documentales y catastros inmobiliarios en que se registraban los actos de enajenación de propiedades. En el Derecho Asirio se presenta una especie de Registro de Tablas de enajenación de inmuebles, mientras que los Hititas¹⁴ formularon archivos-registros rudimentarios de transmisión de propiedad, sin hacer especificaciones sobre la misma. -Una situación muy similar se presentó en Israel. En Egipto, existieron ideas consolidadas de Registro de Archivos y Catastro sobre actos de venta de bienes inmuebles con fines fiscales. Estos actos realizaban publicidad en términos registrales de transacciones inmobiliarias.

Los hindúes mostraron intentos de publicidad registral inmobiliaria durante el siglo III a.c., mientras que en Grecia las transmisiones inmobiliarias no se encontraban limitadas a declaraciones escritas por la Autoridad. En Derecho Romano, de acuerdo con lo establecido por J.L. Pérez Lasala y R. Roca, no cabe mencionar el Registro de la Propiedad, ya que ni la *mancipatio* ni la *in iure cessio* constituían muestras de registro de propiedades inmuebles, aunque esta última llegó a constituir un inicio común del Moderno Registro de la Propiedad Inmueble para algunos pueblos antiguos, tales como el germánico.

¹³ *In iure cessio*: Cesión efectuada por acuerdo

¹⁴ Hititas: Pueblo conocido primeramente en la Biblia que habitaban en Boghazkõi en la actual Turquía

1.3.2. El concepto geográfico

El suelo combina características físicas, irrepetibles para cada lugar. Desarrollar un concepto del mismo, implica comprender la relación de los aspectos físicos con las diferentes formas de usos del suelo. El suelo se ve afectado por diversos procesos. Los procesos físicos y químicos modifican la superficie, mientras que los procesos biológicos afectan la distribución de las formas de vida, y los procesos socioeconómicos dirigen la actividad humana. El suelo puede ser empleado para la agricultura, el comercio, la industria, usos habitacionales o recreativos. El uso de suelo depende del clima, la topografía y la distribución natural de recursos. Las condiciones económicas, las prácticas tecnológicas y las influencias culturales representan factores importantes para la selección de uso de suelo. El agua, la geología, la tierra, el agua y la vegetación son particularmente significativos para el estudio del valor de una propiedad.¹⁵

1.3.3. El concepto sociológico

Como resultado de las limitantes legales y las características físicas que afectan el uso del suelo, la sociedad se ha tenido que preocupar por el empleo que pueda darle a una propiedad y los derechos de distribución correspondientes. Como resultado del interés público, la sociedad ha restringido la construcción y el desarrollo, imponiendo cierto control ambiental. Este último se refiere a la protección del aire y el agua contra los desechos, la basura, los residuos químicos y el ruido excesivo.

Las reservas naturales son el resultado de reglamentaciones que controlan los espacios abiertos, las playas y las aguas navegables, entre otros. Tanto estas reservas como el control ambiental, son puntos importantes a considerar en cualquier análisis relacionado con bienes inmuebles.¹⁶

¹⁵ Appraisal Institute, Op. Cit., Pág. 3

¹⁶ Ibid., Pág. 5

1.3.4. El concepto económico

En términos económicos, el suelo es una substancia con derechos inherentes de propiedad que puede ser legalmente limitado para el bien de la sociedad. El suelo es también fuente principal de riqueza y es cuantificable en términos monetarios o valor de intercambio. El suelo y los productos que de él se deriven, adquieren valor económico únicamente al ser convertidos en bienes o servicios que sean útiles o deseados. El concepto del suelo como fuente de riqueza, se ha definido a lo largo de la historia y, por lo tanto, cada pueblo ha fijado bases específicas para calcular el valor monetario de una propiedad.¹⁷

1.4. El desarrollo de bienes inmuebles

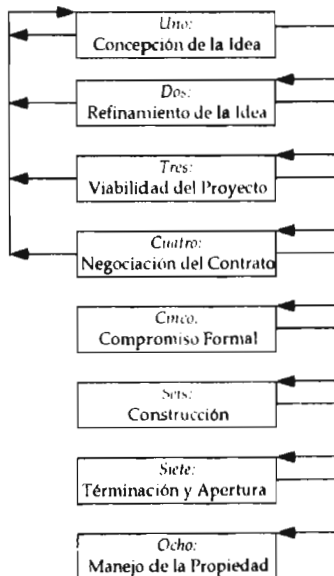
Para transformar una idea en realidad hace falta trabajo, suelo, capital, organización e iniciativa. El valor de un desarrollo se obtiene al utilizar espacios de suelo disponible a través del tiempo con algunos servicios asociados que proporcionen beneficios a espacios específicos. El concepto de *desarrollo de bienes inmuebles* es relativamente sencillo. El producto obtenido a través de un desarrollo es el resultado de esfuerzos coordinados por un gran número de profesionales. Un desarrollo no puede llevarse a cabo sin un respaldo financiero, acuerdos o negociaciones entre participantes interesados que den inicio al desarrollo de un proyecto de inversión. El desarrollo de bienes inmuebles implica el manejo de permisos, cambios en los uso de suelo, códigos de construcción e infraestructura por parte del desarrollador, antes, durante y después de la realización de dicho proyecto. Hoy en día, llevar a cabo un desarrollo requiere de conocimientos en términos de:

- perspectivas de mercado
- requisitos legales
- políticas
- diseño de inmuebles
- reglamentación ambiental
- manejo de riesgos
- mercadotecnia
- patrones de crecimiento urbano
- contratos
- técnicas de construcción
- financiamiento
- control de tiempos.

¹⁷ Ibid

Por tal motivo, el número de profesionistas especializados ha incrementado en los grupos de asesoría de desarrolladores. Para llevar a cabo un desarrollo de bienes inmuebles, se emplea generalmente un modelo que engloba ocho pasos secuenciales, desde el momento que se concibe un proyecto, hasta su finalización. El modelo sugerido se encuentra diseñado para el desarrollo de un estudio de factibilidad considerando que el desarrollo se comercializará posteriormente, según Stephen Rushmore.

MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD



Uno: Con previo conocimiento del mercado, el desarrollador, busca satisfacer necesidades, observa posibilidades y realiza un breve análisis de factibilidad de los aspectos legales, físicos y financieros de un proyecto.

Dos: El desarrollador encuentra la ubicación física para el proyecto, analiza su viabilidad, conversa con posibles interesados, propietarios, clientes, socios y especialistas, y realiza un diseño tentativo considerando el tipo de terreno elegido.

Tres: El desarrollador conduce o comisiona:

- un estudio de mercado formal para estimar la absorción del mercado y las tasas de captación y,
- un estudio de factibilidad del proyecto, para determinar la relación costo-valor estimado de dicho proyecto e iniciar los trámites necesarios.

Cuatro: El desarrollador define el nicho del mercado al que se enfocará de acuerdo a resultados finales del estudio de mercado. Se negocian los contratos definiendo a los contratantes. El desarrollador debe entonces obtener los préstamos que considere necesarios y establecer requisitos de venta o renta. En esta etapa se obtienen los permisos formales para la realización del proyecto por parte del gobierno.

Cinco: Se firman los contratos. El desarrollador puede negociar *joint ventures*¹⁸, contratos de construcción, seguros y acuerdos con otras partes.

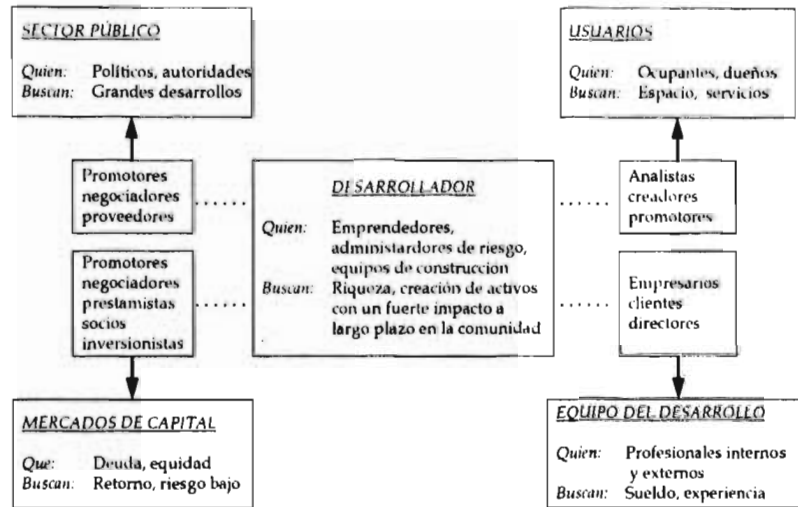
Seis: El desarrollador cambia a un sistema formal de contabilidad, buscando mantener los costos dentro del presupuesto. El desarrollador aprueba los cambios sugeridos entre los especialistas en mercadotecnia y el equipo asignado para el proyecto. Se resuelven problemas de construcción y se autorizan los egresos, manteniendo el programa de trabajo. Conforme sea necesario, aumentará el número de integrantes del equipo de trabajo.

Siete: El desarrollador contrata equipo de trabajo formalmente. La publicidad aumenta, al mismo tiempo que la gente comienza a ocupar el desarrollo y el desarrollador recibe ingresos por ventas. Se debe terminar la solicitud de préstamos para construcción.

Ocho: Los propietarios comienzan a supervisar la administración del desarrollo, incluyendo la reventa de inmuebles. Los propietarios de mayor antigüedad se ocupan de la remodelación del desarrollo para incrementar el valor y la vida de sus activos. Se inicia la participación del manejo de activos fijos y portafolios de inversión.

¹⁸ Joint ventures: alianzas estratégicas

El desarrollador tiene un papel importante y una interrelación con otros participantes en la realización de un proyecto de bienes inmuebles. Esta interrelación se presenta de la siguiente manera:¹⁹



¹⁹ Mike E. Miles, Haney Jr. Richard L., et al., Real Estate Development Principles and Process, Urban Land Institute, Washington 1996, 2a. Edición, Pág. 8

CAPÍTULO 2 EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

2.1. Concepto de estudio de factibilidad

Los estudios de factibilidad son realizados para determinar la capacidad de diversos escenarios para alcanzar los objetivos de una inversión. Los escenarios que estén de acuerdo con objetivos serán viables o factibles, mientras que los escenarios que no lo hagan serán irrealizables.

Los estudios de factibilidad son confundidos a menudo con aquellos estudios que buscan el óptimo y más alto valor de una propiedad, mismos que pertenecen por igual a la labor de consultoría. Los estudios de factibilidad se basan en los objetivos específicos de un proyecto o desarrollo y analizan tanto los factores que lo limitan, como los que lo favorecen, para determinar si un número determinado de combinaciones de factores establecidos, alcanzan los mínimos requisitos para poder llevar a cabo una inversión en bienes inmuebles, ya sea con fines de mejora o de desarrollo.

Los estudios de factibilidad involucran tanto análisis de objetivos, como la interpretación subjetiva de resultados obtenidos a la luz de las necesidades de un inversionista en específico. Un buen estudio provee los elementos para que los analistas del proyecto puedan tomar decisiones y verificarlas varias veces durante el estudio.

“Un proyecto es viable en el momento que el analista de bienes inmuebles determina que existe la posibilidad de satisfacer los objetivos específicos de un proyecto y un curso de acción es probado para adaptarse a un entorno con ciertas características, restricciones y recursos limitados”²⁰

²⁰ Mike E. Miles, Haney Jr. Richard L., et al., Op. Cit., Pág. 332

El objetivo de un estudio de factibilidad, será determinar el posible y razonable aprovechamiento legal de espacios abiertos disponibles que sean físicamente posibles, debidamente soportados, financieramente viables y de como resultado el máximo valor de un proyecto

El estudio de factibilidad engloba un número importante de actividades que un desarrollador debe llevar a cabo antes de la iniciación del proyecto. Un estudio permite la interrupción de un proyecto en cualquier momento en que los elementos con que se cuenten sean suficientes para probar la no factibilidad. Los ocho pasos que componen los estudios de factibilidad mencionados anteriormente, pueden resumirse en cuatro puntos principales; estos son: el estudio del mercado, la selección del lugar, la obtención de los permisos necesarios y la factibilidad financiera, según Richard Peiser.

2.1.1 Elementos de un estudio de factibilidad

Con base en las definiciones anteriores se pueden definir los puntos principales que incluya cualquier estudio de factibilidad:

- Un proyecto es viable o factible cuando es razonablemente posible que alcance las metas preestablecidas, aún cuando los resultados obtenidos de un estudio de factibilidad sean favorables y no se pueda garantizar el éxito de un proyecto.
- Se determina la viabilidad de un proyecto al satisfacer objetivos específicos, mismos que serán establecidos antes de iniciar el estudio. La razón de ese proceso es, definir objetivos frente a los interesados en el proyecto, como los clientes potenciales y el sector público.
- Es indispensable que se defina claramente el periodo de duración de un estudio de factibilidad, ya que este tipo de análisis no busca definir si una idea puede ser llevada a la práctica, sino que buscará establecer que un *plan de trabajo completo* pueda ser transformado en desarrollo.

- El curso de acción a seguir será evaluado de acuerdo al entorno del proyecto, e incluirá tanto recursos limitados, como restricciones físicas y legales. Aunados a las restricciones implicadas al realizar trámites con el sector público y el aprovechamiento del terreno, la gente y el capital se consideran también como recursos limitados.

Al hablar de viabilidad de un proyecto, se deberá establecer el número de personas y el capital con que se cuenta específicamente para el proyecto, de acuerdo a cursos de acción específicos en momentos específicos, de acuerdo con lo establecido por Raúl Coss y Richard Peiser.

El estudio de factibilidad es una demostración formal del posible funcionamiento o fracaso de un proyecto sugerido. Dependiendo del tamaño y complejidad del proyecto, el estudio de factibilidad podrá variar en tamaño, ámbito de estudio y costo. Como resultado de la relación entre desarrolladores y gobiernos locales, es posible que se presente mayor interacción de interesados por parte del sector público, motivo por el cual es posible considerar ciertos factores adicionales de dificultad en un estudio de factibilidad.

2.1.2. Partes que componen un estudio de factibilidad

Según lo establecido por Stephen Rushmore, en su libro base para el desarrollo de estudios de factibilidad, éste se compone de dos partes:

- Análisis de mercado
- Análisis financiero

Estos dos análisis deberán proveer una determinación independiente y razonable sobre la viabilidad de un proyecto de bienes inmuebles o transacciones desde un punto de vista económico. Un estudio de factibilidad no garantiza el éxito del proyecto; provee un análisis independiente que deberá reducir el nivel inicial de riesgo e incrementar el grado de seguridad para invertir en un proyecto o transacción.

El análisis de mercado se enfoca en la determinación de las condiciones futuras del mercado y los factores que resulten en el desarrollo de conclusiones relacionadas con el mercado soporte para un proyecto o transacción. De la misma forma, la documentación resultante de los factores críticos de oferta y demanda, no sólo respaldarán las conclusiones, sino que proveerán factores clave a incluir en el análisis financiero.

El análisis financiero involucra el uso de factores clave de mercado, indispensables para determinar los flujos de efectivo, la suma de costos actuales y estimaciones, el desarrollo de una estructura financiera y la proyección de flujos descontados para estimar los retornos sobre la inversión. El propósito del estudio de factibilidad de mercado será determinar hasta qué punto la oferta y la demanda se encuentran balanceadas.

En otras palabras, la finalidad será definir el excedente de la demanda sobre la oferta o viceversa. El análisis financiero determina si un proyecto o una transacción alcanza las expectativas de los inversionistas y, por lo tanto, su viabilidad.

2.2. Metodología para la realización de un estudio de factibilidad

La metodología para el desarrollo de estudios de factibilidad puede variar dependiendo de la información económica, financiera y de mercado disponible, el tiempo destinado a dicho estudio y la profundidad del análisis que los interesados soliciten.

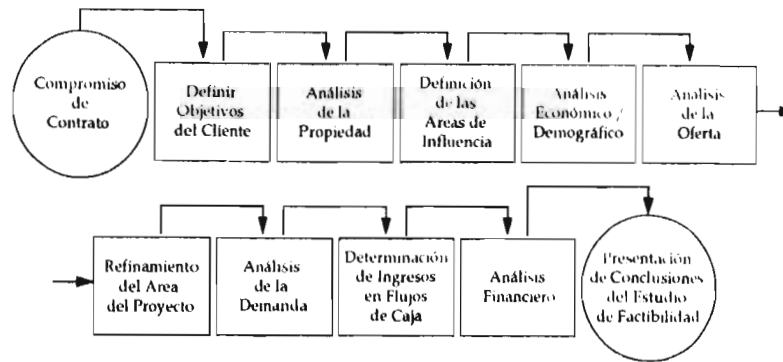
Como aspectos principales en el proceso de elaboración de un estudio de factibilidad se encuentran los siguientes:²¹

- Definir los objetivos de viabilidad de un proyecto y la posibilidad de alcanzar dichos objetivos.
- Describir los procesos para la conducción de un estudio de factibilidad.
- Desarrollar un análisis de la ubicación del proyecto.

²¹ Stephen Rushmore, How to Perform an Economic Feasibility Study
American Society of Real Estate Counselors of the National Association of Realtors, USA 1988,
Reimpresion

- Definir las áreas primarias y secundarias de influencia.
- Analizar información económica y demográfica de la zona.
- Analizar la demanda existente y potencial del proyecto.
- Realizar un análisis de oferta y demanda.
- Estructurar un reporte del estudio de mercado.
- Identificar puntos críticos que puedan impactar la viabilidad del proyecto.
- Estimar el costo de creación, expansión y operación de un desarrollo de bienes inmuebles.
- Identificar información importante relacionada con la construcción y operación de un desarrollo de bienes inmuebles.
- Detallar los componentes principales de costos fijos contra variables, costos de operación y mejoras dentro y fuera del desarrollo.
- Desarrollar flujos de caja proyectados basados en supuestos empleados durante el estudio de mercado.
- Comparar el capital requerido para desarrollar y operar el proyecto contra los ingresos de los flujos de caja proyectados.
- Determinar el valor restante del proyecto al final del período de proyección al identificar y utilizar una tasa de capitalización adecuada.
- Desarrollar pruebas de sensibilidad para identificar supuestos clave para presentar escenarios financieros alternativos.
- Determinar el valor de flujos descontados para un proyecto.
- Calcular retornos financieros para desarrolladores, basados en diferentes flujos de efectivo y supuestos financieros.
- Explicar cómo las características específicas de la propiedad influyen en la decisión de invertir en un proyecto de bienes inmuebles.

El proceso de un estudio de Factibilidad puede graficarse de la siguiente forma:²²



2.3. Valor agregado de un estudio de factibilidad

Para comprender el concepto de valor agregado a través de un estudio de factibilidad, es necesario comprender los diferentes conceptos de valor y distinguirlos de los conceptos de precio, costo y mercado, que se emplean por igual en este tipo de análisis.

Precio

“El precio representa la suma que un comprador acuerda pagar y que un vendedor acepta recibir bajo determinadas circunstancias que se definan en cada transacción.”²³

Mercado

“El mercado es un conjunto de acuerdos en el cual los compradores y los vendedores se agrupan a través del mecanismo de los precios. Estos acuerdos se verán afectados dependiendo de los diferentes factores económicos y sociales en que se ubiquen los participantes del mismo.”²⁴

²² Ibid, Pág.11

²³ Appraisal Institute, The Appraisal of Real Estate, Appraisal Institute, Chicago 1992, 10a. Edición, Pág 17

²⁴ Ibid

Mercado de bienes inmuebles

“El mercado de bienes inmuebles presenta la interacción de individuos dispuestos a intercambiar derechos de propiedad por otros activos, tales como dinero. Las propiedades, en cuanto a bienes inmuebles, podrán ser todas aquellos espacios de suelo y/o infraestructura que se encuentre adherida a él.”²⁵

Costo

“El término *costo*, es empleado para efectos de producción y no de intercambio. El costo puede ser una realidad alcanzada o simplemente un estimado de la cantidad de unidades con valor monetario.”²⁶

Los costos se clasifican en costos directos, costos indirectos, costos de construcción y costos de desarrollo. Como resultado del uso indefinido de los términos anteriores para definir y clasificar los costos en las empresas, han surgido nuevos conceptos, como el valor de mercado, el valor de uso, el valor en operación y el valor de la inversión. La conceptualización del *valor de mercado* es relativamente sencilla, siendo un valor objetivo otorgado a todos los factores participantes en un mercado específico.²⁷ El valor de mercado ha sido controversial, al existir cinco escuelas de pensamiento que definen en forma distinta dicho valor. Los cinco conceptos son los siguientes²⁸:

1. Es el resultado de la comparación entre el efectivo o su equivalente y los métodos de financiamiento diferentes a efectivo.
2. Es el resultado de la comparación entre derechos de propiedad específicos y la propiedad misma.
3. Es el resultado de la comparación entre el precio comparado y el precio más alto de la propiedad.
4. Es el resultado de la comparación entre el precio más probable y el precio más alto de la propiedad.
5. Es el resultado de la comparación entre el punto de equilibrio y el valor de mercado.

²⁵ Ibid, Pág. 46

²⁶ Ibid, Pág. 17

²⁷ Ibid, Pág. 18

²⁸ Stephen Rushmore, Op. Cit., y Appraisal Institute, Op. Cit.

2.3.1. Conceptualización del valor en términos de bienes inmuebles

El *valor de uso* puede ser definido como el valor que obtiene una propiedad para un uso específico, independientemente del valor de mercado, ya que el primero se presenta de acuerdo a características físicas que aumenten los atributos de una propiedad para el desarrollo de actividades específicas, y el segundo se refiere al valor que los participantes en el mercado de bienes inmuebles le otorguen de acuerdo a la edad, la zona, el mantenimiento recibido, etc.²⁹

El *valor de la inversión* es aquél basado en las expectativas solicitadas por un inversionista. La inversión recibe un valor independientemente del valor de mercado, ya que se encuentra sujeto a un solo individuo o un conjunto de individuos con intereses comunes.³⁰

El *valor en operación* es aquél basado en la operación efectiva de un bien inmueble en funcionamiento, representando un incremento originado por el valor de un negocio en funcionamiento, independientemente del valor aislado del bien inmueble.³¹

²⁹ Appraisal Institute, Op. Cit., Pág. 22

³⁰ Ibid., Pág. 23

³¹ Ibid.

CAPÍTULO 3 PARTES QUE INTEGRAN UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

3.1. Análisis del área y entorno del proyecto

De acuerdo a lo establecido por Miles, Coss y Peiser, se pudo establecer lo siguiente:

La fase de análisis del área y entorno del proyecto es una parte crítica dentro de un estudio de factibilidad, ya que con ésta se determina la ubicación y las características de la zona a estudiar.

Los puntos más importantes a determinar en esta parte del estudio, son los siguientes:

1. El impacto directo que tienen los bienes inmuebles cercanos al proyecto y su repercusión en los costos de desarrollo y valor de la propiedad.
2. Los impactos que en el futuro puede presentar el área circunvecina, especialmente en cuanto a renta, absorción y posicionamiento del desarrollo en el mercado.

Para llevar a cabo la inspección del área de un proyecto o desarrollo, es indispensable considerar los cinco factores clave en los que este análisis se puede descomponer. Los factores comprenden puntos básicos útiles para detectar los atributos de un proyecto.

- **Visibilidad:** Detectar los puntos visibles más lejanos desde la propiedad y la vista que podría obtenerse, dependiendo de cada tipo de proyecto.
- **Acceso:** El acceso a una propiedad implica el movimiento de autos de tránsito corriente, aéreo y peatonal. Se deberán detectar la frecuencia y los patrones de viaje de los visitantes, considerando cambios por construcción o modificación a las vías de acceso. En algunos casos, como lo es el de las grandes ciudades del mundo, las distancias no corresponden al tiempo de viaje empleado para viajar de un lugar a otro y por tal motivo es necesario definir la relación tiempo-distancia.

- Ubicación: En cuanto a la ubicación se refiere, el proyecto deberá ser identificado geográficamente, describiendo las calles que accesen el desarrollo y los rasgos distintivos de su localización.
- Imagen y características: La imagen de una propiedad es tan importante como sus características geográficas o de mercado, ya que la percepción de la gente puede otorgar valores adicionales a un proyecto o simplemente modificar su imagen. Se entiende por características las que presente un desarrollo o un proyecto al momento de la inspección, mas se deberán considerar los cambios que haya presentado en el pasado y las posibles mejoras o modificaciones para el futuro. El punto clave será detectar los elementos positivos y negativos que dan imagen al proyecto.
- Tendencias del desarrollo: Los cambios en la zona donde se ubique el proyecto son tan importantes como sus mejoras. Es importante conocer los conceptos manejados por los desarrollos que se estén llevando a cabo paralelamente y los que se encuentran por desarrollar. Las tendencias de la zona y su relación con el proyecto determinarán si los nuevos proyectos se encuentran en dirección al desarrollo o en sentido opuesto, al igual que su impacto a corto y largo plazo.

Cada uno de los factores anteriores recibirán diferentes valores de acuerdo a su importancia, dependiendo de las características y necesidades de los desarrolladores para un proyecto en específico.

3.2. Definición de áreas de influencia

El área primaria de influencia para un desarrollo será siempre la zona física y demográfica donde se pueda generar la mayor parte de la demanda para mercado en específico.

La determinación del área primaria es útil para definir la zona en la que se deberá recabar información económica y demográfica, analizando la oferta y la demanda. En este caso, los factores más importantes a estudiar son los niveles de ingreso y gasto por persona.

El **área secundaria de influencia** será aquella que proporcione una demanda adicional sobre la primaria, pero sobre la cual no podrá depender la factibilidad del desarrollo de un proyecto.

Para definir el área primaria de desarrollo se requiere considerar los siguientes factores:

1. Límites geográficos.
2. Calidad y facilidad en cuanto a acceso.
3. Distancia entre el proyecto y las principales poblaciones de acuerdo al tiempo de viaje y medios de transporte disponible.
4. Comportamiento de los viajeros.
5. Tendencias derivadas del ambiente económico.
6. Tendencias que se originen por el desarrollo.

3.3. Definición del área definitiva de influencia

La definición del **área definitiva de influencia** consiste en definir si las áreas previamente seleccionadas coinciden con las necesidades del proyecto y si son suficientes para cubrir el área destinada a un proyecto. Por esta razón, el área definitiva no podrá ser plenamente identificada en un momento definido del estudio, ya que depende de la sensibilidad de quien analiza las zonas de influencia y de la detección de factores clave como tendencias y necesidades de cada proyecto. La definición del área definitiva del proyecto es un paso, que en gran número de ocasiones, se presenta al mismo tiempo que se determinan las áreas primarias y secundarias, ya que forman parte del mismo tipo de análisis.

En cualquier instancia, un estudio debe definir claramente al inicio, o bien después del **análisis de la demanda**, el área que considera definitiva para cada proyecto en específico.

3.4. Evaluación económica / demográfica

El análisis económico-demográfico es necesario para obtener la información cuantitativa indispensable para realizar un análisis general dentro de cualquier estudio de factibilidad. La información que comúnmente se reúne es la población por edades y por grupos étnicos, ingresos de la población per capita, por familia y el gasto por familia. Esta información será necesaria de acuerdo al proyecto y disponibilidad de la información. Sin embargo, en cualquier caso será necesario abarcar períodos iguales de tiempo, lo mismo al analizar que al proyectar cifras. Es decir, al emplear cifras poblacionales de los últimos cinco años, será necesario recopilar cifras de un período igual para estandarizar la información obtenida y presentar cifras comparativas. Con la finalidad de obtener representatividad en las cifras, es necesario indicar la participación de la zona de estudio comparada con cifras regionales, nacionales y de ser posible, internacionales. La información que se obtenga servirá para definir más claramente las zonas de influencia.

3.5. Análisis de la oferta

“El sentido común, la creatividad y la simple persistencia son los ingredientes para un programa exitoso en el seguimiento de competidores”³²

La determinación de la oferta es uno de los dos componentes elementales de los estudios de factibilidad. Hoy en día, el mercado de bienes inmuebles crece lentamente como resultado del cuidado con que se mueven los inversionistas y los compradores, al igual que la falta de grandes capitales para inversión en nuevos proyectos. Para poder determinar la oferta del mercado, es necesario conocer cuáles son las propiedades que sean comparables al desarrollo que se está estudiando (comúnmente llamados *comparables*), incluyendo los desarrollos en proyecto, en construcción, terminados y rumorados, para conocer las debilidades y fortalezas del proyecto, comparado con el mercado.

³² Leonard M Fuld, Inteligencia Comercial, Ed. Legis, Fondo Editorial Colombia 1990, Pág. 171

El criterio que generalmente se utiliza para seleccionar los desarrollos considera similitud en los siguientes puntos:

1. En el concepto.
2. En el tamaño.
3. En distancia al proyecto de estudio.
4. En el mercado de usuarios.
5. En la imagen.

Es importante considerar diferentes desarrollos que sean igualmente competitivos, aunque no cuenten con las mismas características, para llevar a cabo una selección y eliminación de desarrollos comparables, objetiva y subjetivamente.

La información deberá contar con los principales datos que describan a cada proyecto y la posible participación en el mercado.

El área de marketing debe centrarse en las implicaciones estratégicas de la oferta, la cual está directa o íntegramente condicionada por las situaciones que se encuentren presentes en el mercado. De esta forma, se evita una fuerte tendencia a:

- a) Establecer el producto como elemento central del proceso
- b) Recurrir a los demás elementos de la mezcla de mercado (precio, distribución y comunicación) como únicos elementos de apoyo o adicionales

Sin embargo, la realidad nos indica que a nivel de estrategia, cualquier elemento del mercado, bajo determinadas circunstancias y condiciones de mercado, puede llegar a convertirse en el factor clave para el éxito.

3.6. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda y las proyecciones se han convertido en la parte más importante de los estudios de mercado, análisis financieros y valuaciones de bienes inmuebles, ya que el valor de un activo de bienes inmuebles depende directamente de su demanda. Para poder realizar un estudio de esta importancia, es necesario definir las fuentes que generan demanda, qué tan fuerte es cada una, y su expansión o comportamiento en un período de tiempo, en un lugar específico. Según Harris, el cálculo de la demanda y sus proyecciones resultan de la combinación de información cualitativa y cuantitativa para cada tipo de bien que se tenga contemplado. Los puntos más importantes a considerar para esta parte del estudio son los siguientes:

1. Tamaño de la población demandante.
2. Crecimiento de dicha población.
3. Comportamiento del ingreso y del gasto del sector demandante.
4. Tendencias de la demanda actual y expectativas para el futuro.

La demanda podrá ser cuantificada por número de pasajeros que llegan al país, la velocidad de ventas de productos residenciales, número de socios o miembros de clubes deportivos, número de entradas por día a centros de espectáculos, renta mensual por metro cuadrado de espacio comercial u ocupación de locales comerciales; por mencionar algunos de los casos más comunes. La demanda que se presente servirá para conocer las necesidades del mercado y las preferencias del mismo frente a los diferentes productos de bienes inmuebles. De esta manera, se podrá definir el perfil del comprador típico, por segmento del mercado, a nivel local, o bien regional.

3.7. Análisis financiero

Existen diversidad de formas para presentar estudios financieros dentro de un estudio de factibilidad, dependiendo de la profundidad y necesidades existentes, o bien, de la información con que se cuente para realizarlos.

La información detallada de un negocio no es muy accesible en la práctica, por lo que en ocasiones se tomarán en cuenta datos estimados o redondeados de cifras que deriven de actividades similares en proyectos similares o, en su defecto, precios del mercado actual que apliquen para cada tipo de estudio.

Costos

Los análisis financieros en un estudio de factibilidad tradicionalmente comprenderán un análisis de los costos del desarrollo y de operación y flujos de efectivo prototipo, que serán el elemento clave para definir la factibilidad del proyecto.

En primer término, se deben definir los conceptos de *costos de desarrollo* y *costos de operación*. Los primeros se relacionan con la construcción de un proyecto y los segundos a los efectuados una vez que el desarrollo se encuentra en funcionamiento. Un proyecto viable produce utilidades suficientes para sufragar ambos costos y producir un retorno sobre el capital invertido. Las variables consideradas para ambos costos, deberán ser consistentes con la información obtenida del análisis de mercado (oferta y demanda). Las partes que componen principalmente los costos del desarrollo incluirán el terreno, la infraestructura, la construcción y los costos adicionales derivados del desarrollo.

Los *costos de terreno* deberán contener los costos de adquisición, los títulos o permisos legales, los estudios ambientales, los costos de zonificación, preparación del terreno y fraccionamiento.

Los *costos de infraestructura* incluirán las vías de acceso y tránsito, las cuotas por modificaciones al uso de suelo, servicios adicionales básicos como drenaje, alumbrado, cisternas e instalaciones adicionales como cableado de televisión subterráneo. Estos costos, por lo general son cubiertos por el estado, pero siempre es necesaria la participación del propietario del terreno para la instalación o simplemente para la preparación del suelo, aunque sea en pequeña proporción. En un número representativo de desarrollos, la preparación de terreno para estacionamientos y el cuidado ambiental, son indispensables y se clasifican generalmente en esta categoría de costos.

Los *costos de construcción* representan las salidas probablemente más fuertes de dinero durante el desarrollo de un proyecto. Estos incluyen, por consiguiente, los materiales de construcción, los acabados interiores y exteriores, los cimientos, los techos y los sistemas de seguridad que se adicionen a la construcción.

La clasificación de *costos adicionales* incluye aquellas erogaciones indispensables que tal vez son tan identificables durante el período de construcción, pero que en ocasiones permanecen una vez finalizado el proyecto, como pueden ser las reingenierías o costos por remodelación. Estos costos incluyen usualmente el diseño e ingeniería, el contrato con una constructora, los permisos y las cuotas derivadas de la construcción o uso de suelo. Los honorarios por asesoría legal y contable, por estudios de factibilidad, así como los estudios de factibilidad y valuación, también se clasifican como costos adicionales.

Los *costos de operación*, por otro lado, se componen de los costos fijos y los variables. Los primeros se refieren a los impuestos sobre bienes inmuebles, el mantenimiento exterior de una propiedad, las reservas de materiales y los seguros que se contraten para cubrir daños diversos de la propiedad.

Los costos variables se refieren a las erogaciones que se deriven de publicidad y mercadotecnia, la administración de la propiedad y las mejoras que se realicen. Los dos conceptos anteriores pueden ser tan amplios como sea necesario, dependiendo del tipo de propiedad y de los servicios adicionales con que cuente.

Es posible realizar estudios de factibilidad a propiedades existentes que tengan un uso específico, basándose en la posibilidad de emplear dicha propiedad para otros fines, o bien, para calcular el monto al que ascendería una propiedad similar a la que se esté desarrollando.

Al momento de una inspección a cualquier propiedad para detectar los costos estimados de desarrollo y operación, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:³³

1. Tipo de materiales empleados tanto en el exterior, como en el interior de una propiedad.
2. Dimensión de las áreas comunes, distribución y diseño.
3. Posibilidad de mejoras al inmueble.
4. Régimen bajo el cual se encuentre una propiedad.
5. Planes existentes de mercadotecnia y de promoción.
6. Número y tamaño de espacios de estacionamiento por unidad en renta o venta.
7. Etapa en que se encuentre el desarrollo de la propiedad.

Los estimados que se obtengan, deberán ser verificados, de ser posible, contra las cifras reales con que cuente el propietario. La clasificación de los costos define las variantes que se presentan en la generalidad de los proyectos para el desarrollo de bienes inmuebles, mas no implica que todos deban presentarse obligatoriamente durante su desarrollo.

Flujos de efectivo

El análisis de flujos de efectivo es la técnica principal para determinar la viabilidad de un proyecto. Esta técnica incluye alguna de las siguientes cuatro opciones:

1. Un estimado del comportamiento del desarrollo en un período específico de tiempo con base en gastos e ingresos.
2. Estimación del valor de la propiedad al final de un plazo determinado.
3. Conversión de los beneficios periódicos a valor presente mediante el método de flujos descontados de efectivo.
4. Preparación de flujos irregulares de gastos e ingresos, considerando el factor mercado.

³³ Stephen Rushmore, *Op. Cit.*, Pág. 14

La mayoría de las propiedades son analizadas, valuadas y colocadas en el mercado con base en flujos descontados de efectivo. Los flujos descontados de efectivo, generalmente incluyen los siguientes conceptos como renglones principales para el análisis de un proyecto de bienes inmuebles:

1. Ingresos.
2. Utilidad bruta.
3. Gastos de operación.
4. Total de gastos de operación.
5. Utilidad en operación.
6. Gastos financieros.
7. Utilidad financiera.
8. Flujo neto de efectivo.

La consideración del factor **financiamiento en un análisis de flujos descontados de efectivo** es la etapa final en el cálculo de la factibilidad de un proyecto de bienes inmuebles. Además de factores como el tipo de propiedad o el perfil y requisitos de capital, existen las razones financieras como la de préstamo-valor de la propiedad y la de cobertura del servicio por deuda, que son empleados por los prestamistas para decidir su participación en un proyecto. La razón préstamo-valor de la propiedad se obtiene dividiendo el monto del préstamo entre el valor de la propiedad. Este valor, en propiedades comerciales, oscila entre el 60% y 70% como máximo. La razón de cobertura del servicio de la deuda es calculado dividiendo la utilidad en operación entre el monto de deuda a pagar anualmente. Este valor se encuentra al rededor del 1.2 en propiedades comerciales de acuerdo con el Instituto de Valuadores.

Adicionalmente, el criterio financiero variará dependiendo del tipo de propiedad, el monto del préstamo y el pago de dicha deuda. El criterio empleado en un análisis financiero se ve reflejado en el modelo de flujo de efectivo al calcular los retornos post-inversión para el desarrollador. Para poder decidir sobre los resultados, es necesario conocer la situación financiera en que se encuentren los desarrollos o proyectos de la competencia.

Precio de un desarrollo

“La política de determinación de precios que emplee una empresa, dará al cliente una idea muy clara de la filosofía que busca llevar a cabo.”

Para determinar el precio correcto de un bien se pueden considerar los siguientes ocho puntos:³⁴

1. Conocer el valor que el cliente otorgue al producto.
2. Observar los elementos que reducen el valor otorgado a un producto.
3. Considerar la sensibilidad del cliente respecto al precio.
4. Identificar una estructura óptima de precios.
5. Considerar la reacción de la competencia.
6. Monitorear los precios que fija la competencia y nivel de transacciones que se cierran.
7. Valorar la reacción de la gente ante los diferentes precios.
8. Analizar si el retorno sobre la inversión es suficiente.

3.8. Síntesis de resultados

Los resultados que se obtienen de un estudio de factibilidad se presentan generalmente en forma de conclusiones, estrategias y recomendaciones.

“Estrategia, en sentido general, constituye la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro, es decir, una directriz que ha de guiar determinadas acciones que habrán de ejecutarse en el porvenir.”³⁵

Las estrategias y las recomendaciones se incluyen normalmente al final del estudio después del análisis financiero, por depender básicamente del resultado presentado en los flujos de efectivo. Las estrategias se refieren a los procedimientos a seguir, períodos de tiempo y estructura que debe presentarse para poder realizar los escenarios elegidos para el proyecto.

³⁴ Robert J. Dolan, Harvard Business Review, septiembre- octubre 1995, Pags. 174-183

³⁵ Claudio C. Soriano Soriano, La Estrategia de Marketing, Díaz de Santos, S.A., México 1990, Pág. 25

Las recomendaciones incluirán las ventajas y desventajas que pueden presentarse y los impactos que reflejarían al llevarse a cabo. Cabe aclarar que los estudios de factibilidad pueden ser útiles y aplicables para cualquier tipo de proyecto de inversión ya sean campos de golf, zonas residenciales, oficinas o negocios, por citar algunos ejemplos.

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

Objetivo del proyecto

El siguiente estudio está basado en cifras obtenidas de información pública y una serie de supuestos que la complementan. El proyecto es hipotético.

El estudio de factibilidad que a continuación se muestra comprende los siguientes puntos:

- Un estudio del mercado regional para Isla Contoy.
- Identificación de los productos inmobiliarios que podrán desarrollarse en la isla.
- Definición de la mezcla de productos inmobiliarios, servicios adicionales e infraestructura requerida.
- Definición de recomendaciones y estrategias a seguir para realizar un desarrollo integral en Isla Contoy.
- Elaboración de flujos de efectivo basados en *estimaciones* e información obtenida a través de fuentes públicas.

4.1. Análisis económico / demográfico

4.1.1. Localización

Cancún es un destino compuesto por 28 kilómetros de playas de arena blanca frente al Mar Caribe, muy cerca de la punta noroeste de la Península de Yucatán en el estado de Quintana Roo, en la región del sudeste de México. Cancún se encuentra a menos de dos horas de vuelo, menos de 2,000 kilómetros de la Ciudad de México y aproximadamente a tres horas y media, tiempo de vuelo, de las principales ciudades de la costa este de Estados Unidos. La ciudad de Miami, puerto internacional de las conexiones aéreas con destino final a Cancún, se encuentra a sólo una hora y 10 minutos, tiempo de vuelo, del destino turístico.

El Corredor Cancún-Tulum, es un área caracterizada por el número de poblados y los terrenos de usos mixtos existentes y propuestos para el turismo en el futuro. Este corredor tiene 131 kilómetros de longitud, a lo largo de la costa caribeña perinsular, iniciando en la parte norte de Cancún y terminando en Tulum, y es una de las zonas arqueológicas más importantes de la región maya, en México. Isla Contoy se encuentra localizada al norte de Cancún, aproximadamente a 20 kilómetros de esta ciudad, en el Estado de Quintana Roo, a 25 kilómetros de la zona hotelera de Cancún y a 5 millas náuticas de Isla Mujeres. Isla Contoy cuenta con 200 hectáreas y 7.5 kilómetros de frente de playa en el Mar Caribe. La isla caribeña ha sido históricamente el atractivo para el mercado de los proyectos turísticos, residenciales y hoteleros de la región.

Clima

Cancún y sus zonas aledañas, presentan un clima caliente con una temperatura promedio de 27°C (240 días de sol aprox.), con lluvias todo el año. La ubicación geográfica de la región frente al Mar Caribe, brinda un clima muy agradable en cualquier época del año, aunque presenta problemas por la llegada de huracanes, predominantemente durante los meses de julio, agosto y septiembre. Esta región, a pesar de estar expuesta a las inclemencias del tiempo, no se ha visto afectada por los huracanes que han ocasionado fuertes problemas en otras islas del Caribe como las Bahamas, Cuba, Bermuda y los cayos próximos a la península de Florida. El Huracán Gilberto, que sacudió las costas del Caribe Mexicano en 1987, ha sido el único fenómeno natural que ha afectado de manera significativa las playas del destino turístico.

4.1.2. Aspectos socioeconómicos

Población

La ciudad de Cancún se encuentra ubicada en el área del Municipio de Benito Juárez y cuenta con una población de 311,769 y con una densidad de 17 personas por kilómetro cuadrado. La densidad poblacional en Quintana Roo es casi tres veces menor a la densidad promedio en el país y 333 veces menor a la densidad del Distrito Federal. El Municipio de Benito Juárez representa actualmente el 44% del total de población, en el Estado de Quintana Roo.

JERARQUIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS SEGÚN POBLACIÓN

	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	91,120,433	44,877,558	46,242,875
Quintana Roo	703,442	361,414	342,028
Benito Juárez	311,769	160,525	151,244

FUENTE: INEGI Censos 1995

México, al igual que la mayoría de los países de América Latina, cuenta con una población en su mayoría joven. La base de la pirámide de edades en el país se reduce proporcionalmente conforme la edad de la población avanza. Esta forma de pirámide ha cambiado en los últimos años a raíz del impacto de las fuertes campañas de control de natalidad. Actualmente, la mitad de la población en el país es menor de 24 años de edad y los porcentajes disminuyen aproximadamente 8%, por cada rango de 5 años de edad.

Los ingresos en países subdesarrollados, como es el caso de México, son inferiores a los percibidos en países de primer mundo. La distribución de los ingresos por hogares en Estados Unidos y México, es aún más pronunciada, debido a la diferencia en el poder adquisitivo de ambas monedas y al nivel de sueldos, tanto a nivel de profesionistas como a niveles inferiores. Cancún representa el 75% de los hogares de clase alta del Estado de Quintana Roo y más de la mitad de los hogares de clase media, a pesar de no concentrar ni la mitad del total del hogares de todo el estado.

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO POR NÚMERO DE HOGARES (MILES DE HOGARES)

	Total Alta	Total Media	Total Baja	Total Ingreso Inferior	Total
Quintana Roo	4.1	28.8	81.8	38.4	153.1
Cancún	3.1	17.9	39.0	12.6	72.7
Participación de Cancún en el Estado de Quintana Roo	75%	62%	48%	33%	48%

FUENTE: Censo General de Población y Vivienda 1960, 1970, 1980 y 1990 / Proyecciones SIGMA

La tasa de crecimiento promedio anual de la población en los últimos 30 años ha sido del 4.6%.

**ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA
POBLACIÓN**

Año	Población
1960	89,786
1970	92,728
1980	250,900
1990	268,453
1995	311,769
Tasa de Crecimiento	
1960-1990	4.6%
1990-1995	3.0%

FUENTE : INEGI de población

Vivienda

La vivienda no ha logrado ser suficiente para el creciente del número de personas que lo requieren en México. En la mayor parte de las zonas habitacionales, la densidad por unidad habitacional llega a ser superior a 20 personas en zonas marginadas, mientras que en casas habitación de clase media la densidad a la de Europa y Estados Unidos, es decir, muy baja. Por esta situación, la densidad promedio por unidad habitacional no resulta ser muy exacta. Cancún cuenta con el 38% de las viviendas particulares habitadas del Estado de Quintana Roo que representan el 44% del total de las viviendas y menor densidad por vivienda.

OCUPACIÓN Y VIVIENDA EN MUNICIPIOS SELECTOS DE QUINTANA ROO

	Quintana Roo	Cancún
Viviendas Particulares Habitadas	105,843	39,832
Ocupantes en Viviendas Particulares	488,680	167,293
Promedio de Habitantes por Vivienda	4.6	4.2
% Viviendas Particulares Habitadas	100%	38%

FUENTE: INEGI Censo 1995

Empleo

Para poder medir el número de empleos existentes en el país, es necesario conocer los principales sectores laborales en México y el número de participantes por sector: manufactura, comercio y servicios.

Probablemente, el sector manufactura sea el sector más fuerte debido a las grandes inversiones en el ramo de la industria textil y la colocación de productos en el mercado norteamericano. El Municipio de Benito Juárez representa el 75% de los ingresos del Estado de Quintana Roo por parte del sector servicios, el 70% por el sector comercio y el 64% por el sector manufacturas. El porcentaje de participación más alto a nivel nacional, es por parte del sector servicios, alcanzando el 1.35%.

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE EMPLEO E INGRESO POR SECTOR LABORAL
(MILES DE NUEVOS PESOS)**

	Sector Manufacturas	Sector Comercio	Sector Servicios ¹
Total Nacional			
Personal Ocupado	3,174,455	2,969,786	2,760,750
Remuneraciones Totales	70,262,230	32,262,022	46,755,691
Quintana Roo			
Personal Ocupado	7,723	26,844	47,179
Remuneraciones Totales	89,178	296,176	822,526
Benito Juárez			
Personal Ocupado	3,475	15,173	32,007
Remuneraciones Totales	56,771	208,562	632,873

¹ Incluye Sector Financiero

FUENTE: INEGI Cuentas Económicas Oportunas 1994

La población en condiciones de trabajar en el Municipio de Benito Juárez asciende al 37% del total de la población, con una participación estatal del 36%. Tanto las cifras de población económicamente activa ocupada y desocupada, tienen una participación muy alta frente a dichas poblaciones en todo el estado.

DISTRIBUCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN POR SECTOR LABORAL

	Total	Población Económicamente Activa / Ocupada	Población Económicamente Activa / Desocupada	Población Económicamente Inactiva	No especificado
Estado de Quintana Roo	323,021	163,190	2,234	150,441	7,156
Municipio de Benito Juárez	116,590	67,104	949	45,854	2,683
Participación en el Estado	36%	41%	42%	30%	38%

FUENTE: INEGI Cuentas 1998

4.1.3. Infraestructura básica

Agua

En Cancún existe el problema de la distribución de agua, como se dio a conocer en el Foro de análisis realizado por el H. Ayuntamiento de Benito Juárez en 1994, referente a Puerto Morelos, un poblado rural de 700 habitantes, ubicado en el Corredor Turístico Cancún-Tulum, que carece de los servicios mínimos necesarios. Se habló de mala calidad de agua potable, ausencia de instalaciones telefónicas y frecuentes problemas por irregularidad en la energía eléctrica. Las autoridades están conscientes del problema de acceso a Isla Contoy; es vital solicitar estos servicios, en especial, el problema de el agua potable.

Vía de acceso aérea

El turismo llega a Cancún predominantemente por vía aérea, debido a la ubicación apartada que tiene este destino de las principales zonas generadoras de su demanda. La procedencia más común en vuelos internacionales comerciales a Cancún es Miami seguido por Dallas, mientras que en vuelos charter, la procedencia más repetida en orden descendente es Dallas, Chicago, Atlanta, Detroit, La Habana, Buenos Aires, Toronto y Sao Paulo. A nivel nacional el origen más común de charters es la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

A partir de 1993 el porcentaje de charters a Cancún creció considerablemente, en relación a los años anteriores, de un 2% a un 37%, y el porcentaje de vuelos individuales internacionales presentó un decremento del 35% al 12%. La temporada alta comienza en mayo y termina en octubre y los meses restantes son considerados como temporada baja. Los mercados, que de acuerdo a entrevistas con mayoristas, tienden a crecer en los próximos años son principalmente el inglés, el alemán y el ruso.

AFLUENCIA DE VUELOS A CANCÚN

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total Nacional (miles)	162.7	159.3	133.1	136.0	189.9	230.0	300.7	431.5	461.5	434.6	11.5%
Cancun, Q. Roo (miles)	8.7	9.9	8.8	10.5	19.1	21.2	25.4	28.4	25.8	28.1	13.8%
Participación de Cancún en el total de vuelos en el país.	5%	6%	7%	7%	10%	9%	8%	7%	6%	6%	
Vuelos nac./tot. a nivel nac.	5%	5%	4%	4%	10%	10%	9%	4%	3%	3%	
Vuelos nac./tot. a nivel int'l.	23%	25%	25%	25%	30%	31%	35%	12%	10%	12%	
Vuelos nac./tot. charters	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	37%	38%	40%	

FUENTE: SECTUR

El número de pasajeros desembarcados en vuelos nacionales ascendió a 45,575 y a 110,875 internacionales durante septiembre de 1996. Sin embargo, el reporte acumulado de enero a septiembre del mismo año asciende a un total de 2,066,930 pasajeros desembarcados en Cancún, tanto en vuelos nacionales como internacionales. Cancún cuenta con el mayor número de asientos disponibles entre los centros tradicionales de playa y representa el 11% de las llegadas de pasajeros al país. Se estimó que para finales de 1995, Cancún alcanzaría el 4.64% de participación a nivel nacional. Actualmente, Cancún es puerto de llegada para el 15% de los pasajeros extranjeros que llegan al país y el 13% de los vuelos provenientes del extranjero.

LLEGADAS VÍA AÉREA A CANCÚN (MILES DE PASAJEROS)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total	799.4	971.2	806.5	964.5	1,491.3	1,696.1	2,077.1	2,176.2	2,197.9	2,462.3	13.3%
Nacionales	236.9	237.5	162.5	221.1	371.1	480.8	609.8	536.1	517.6	518.8	9.1%
Internacionales	398.0	548.7	488.8	529.3	834.0	916.2	1,172.0	759.9	633.9	785.5	7.8%
Charters	164.4	184.9	155.1	214.0	286.0	299.0	295.2	878.2	1,046.3	1,157.9	24.22
Participación a Nivel:											
Nacional	30%	24%	20%	23%	25%	28%	29%	25%	24%	21%	
Internacional	50%	56%	60%	55%	56%	54%	56%	35%	29%	32%	
Charters	20%	20%	20%	22%	19%	18%	15%	40%	47	47%	

FUENTE: SECTUR

Durante el período comprendido entre 1986 y 1995, las llegadas de vuelos internacionales y nacionales presentaron un aumento del 8% y 13% respectivamente. En este mismo período, los vuelos charter presentaron un incremento muy por encima de los vuelos nacionales y extranjeros, ya que de 1,000 vuelos charter registrados durante 1986, se alcanzaron 9,500 para fines de 1995, es decir un incremento del 860% aproximadamente.

**LLEGADA DE VUELOS A CANCÚN
(MILES DE VUELOS)**

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total	8.7	9.9	8.7	10.3	19.1	21.1	25.3	28.1	25.8	28.0	13.9%
Nacionales	1.2	3.1	2.1	2.4	7.1	9.0	11.2	11.9	9.2	9.5	12.9%
Internacionales	4.3	5.4	5.4	6.5	9.7	10.0	11.5	8.8	7.5	8.9	8.4%
Charters	1.1	1.3	1.1	1.5	2.1	2.0	2.5	7.4	9.0	9.5	27.1%

FUENTE: SECTUR

Vía de acceso marítima

El número de pasajeros desembarcados por crucero en Cozumel entre 1994 y 1995 aumentó en un 360%, crecimiento muy representativo en el mercado, mientras que el número de pasajeros en tránsito disminuyó un 4%. La disminución reflejada en la llegada de cruceros durante el mismo período fue de un 17%, misma que se debe al probable exceso de oferta en el mercado de cruceros al Caribe. El número de pasajeros aumentó como resultado de una posible disminución en los precios y en el número de barcos. Es importante resaltar que Cozumel se ha conceptualizado cada vez más como un *destino final* en el Caribe.

**CRUCEROS EN COZUMEL, QUINTANA ROO
(MILES)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total Pasajeros	332.6	329.3	377.9	397.8	467.5	429.5	492.1	609.6	743.9	925.9	898.4	10.4% (10 años)
En Tránsito	n.d.	328.9	377.9	397.8	467.0	n.d.	491.2	609.6	743.9	923.6	888.0	15.9% (4 años)
Embarcados	n.d.	17	0.0	0.0	n	n.d.	0.2	0.0	0.0	0.0	4.1	-
Desembarcados	n.d.	0.3	0.0	0.0	0.4	n.d.	0.5	0.0	0.0	1.7	6.2	87.6% (4 años)
Arribo de cruceros	0.4	0.4	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.4	0.6	0.7	0.6	4.1% (10 años)

n.d. / no disponible
FUENTE: SECTUR 1998

Más del 50% de los cruceros que tocan los puertos del país llegan a Cozumel, seguido por los que llegan por Ensenada y Los Cabos. La cercanía de Cancún a Cozumel ha favorecido fuertemente la llegada de visitantes de destino final o simplemente de pasajeros en tránsito.

4.2. Análisis del turismo

4.2.1. Turismo internacional

La industria más grande del mundo está acelerando su crecimiento; según datos del Consejo Mundial del Turismo, se espera que para el año del 2000 existan más de 1,000 millones de turistas, ventas en el mercado turístico por \$8 billones de dólares, participación del 12% por parte del turismo en el PIB mundial y que uno de cada ocho empleados en el mundo trabaje en la industria turística. En 1995, México ocupó el 8° lugar en el mundo en captación de turistas y el 16° lugar por captación de ingresos por turismo internacional. En el Continente Americano, México ocupa el segundo sitio, después de Estados Unidos, tanto en el número de turistas recibidos, como en la captación de ingresos por este concepto. Le siguen Canadá, Argentina y Puerto Rico.

México ha sido considerado a lo largo de los años como un destino turístico importante en el mundo y se ha visto favorecido por la cercanía con Estados Unidos y el elevado ingreso de los habitantes de ese país. Los competidores más fuertes además de Estados Unidos, se encuentran en Centroamérica y el Caribe, además de otros destinos turísticos, principalmente Europa y Asia. La competencia actual entre líneas aéreas, el surgimiento de los paquetes vacacionales y los tiempos compartidos a nivel internacional, así como los productos turísticos *all inclusive*, han hecho posible el traslado de personas de cualquier parte del mundo a cualquier destino, a un costo razonable y accesible. Este aspecto ha favorecido especialmente a Estados Unidos, Canadá, al Continente Europeo y los países más desarrollados de Asia. México se ha convertido en uno de los principales receptores del desarrollo económico tan elevado con que cuentan estos países y en especial de Estados Unidos, por ser potencia económica y principal consumidor mundial.

México representa el 1.4% del total del turismo receptivo internacional y ha tenido un crecimiento anual del 5% durante los últimos 25 años.

**PARTICIPACIÓN DE MÉXICO EN EL TURISMO MUNDIAL
POR LLEGADAS DE TURISMO RECEPTIVO INTERNACIONAL
(MILLONES DE PERSONAS)**

	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total Mundial	160	285	456	463	503	513	528	567	5.2%
México	2.3	4.1	6.4	6.4	6.4	6.6	7.1	7.8	5.0%
Participación de México	1.4%	1.5%	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	1.4%	

FUENTE: Organización Mundial del Turismo

A partir de la inestable situación económica que ha sufrido México a través de los últimos veinte años y el reflejo de ésta en la pérdida del valor adquisitivo del peso de manera importante, el país se ha convertido en un destino cada vez más competitivo en precios para el turismo proveniente de países extranjeros, con economías y monedas estables. Debido al impacto económico y al desarrollo de destinos turísticos alrededor del país, México ha logrado captar aproximadamente el 4% de las llegadas generales de turistas a nivel mundial y el 18% de las llegadas del turismo total al Continente Americano. Estados Unidos y Europa son los principales destinos para el turismo extranjero.

LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES 1995

Posición	País	Participación	Posición	País	Participación
	Total Mundial	100.0%			
1	Francia	10.7%	11	Canadá	3.0%
2	España	8.0%	12	República Checa	2.9%
3	Estados Unidos	7.9%	13	Alemania	2.6%
4	Italia	5.1%	14	Suiza	2.1%
5	China	4.1%	15	Grecia	2.0%
6	Reino Unido	4.0%	16	Hong Kong	1.8%
7	Hungría	3.9%	17	Portugal	1.7%
8	México 1/	3.6%	18	Malasia	1.4%
9	Polonia	3.4%	19	Tailandia	1.2%
10	Austria	3.0%	20	Países Bajos	1.2%

1/NOTA: Las cifras incluyen todas las categorías de turistas

FUENTE: SECTUR

México se ha caracterizado por contar con un gran número de playas y ciudades coloniales que resultan de importante atractivo para un gran número de visitantes de todo el mundo. Debido a que las operaciones financieras y las actividades industriales se llevan a cabo predominantemente en las cinco ciudades más grandes del país, el territorio mexicano ha sido siempre contemplado desde el extranjero como destino turístico en la mayoría de los casos. Por consiguiente, el motivo principal para visitar México ha sido el viaje de placer, seguido por visitas a familiares, que juntos suman el 90% del total de llegadas al país.

En el registro de visitantes internacionales se contabiliza la llegada de turistas, tanto aquellos que permanecen en el territorio mexicano menos de 72 horas, como aquellos que superan el número de horas y son registrados como huéspedes en hoteles del país. El total de visitantes internacionales comprende tanto los primeros, como los segundos antes mencionados, mientras que para efectos del estudio de visitantes extranjeros se considera únicamente el turismo receptivo internacional por la duración de su estancia. El número total de visitantes al país ha aumentado 30% en los últimos 10 años. Sin embargo, a pesar de este incremento general en el número de visitantes, el turismo receptivo ha incrementado 85% en los mismos 15 años.

**VISITANTES INTERNACIONALES A MÉXICO
(MILLONES)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 y/	Tasa de
	Crecimiento Anual											
Visitantes Internacionales a México	65.1	67.4	68.3	71.4	74.0	82.1	88.1	84.0	83.0	82.9	84.9	2.7%
Turistas Internacionales	12.8	12.2	14.3	14.1	14.9	17.1	16.0	17.1	16.4	17.1	20.1	4.6%
Turismo Receptivo	4.2	4.6	5.4	5.6	6.1	6.3	6.3	6.6	7.1	7.8	7.8	6.4%
Turismo Fronterizo	8.6	7.6	8.9	8.5	8.7	10.7	9.6	10.7	9.8	10.0	12.3	3.6%
Escursionistas Internacionales	52.3	55.2	53.9	57.3	59.0	64.9	64.0	66.9	66.5	65.7	64.8	2.2%
Escursionistas Fronterizos	31.5	34.8	33.2	36.7	38.1	44.0	42.8	45.5	45.0	44.1	43.1	2.0%
Pasajeros en Crucero	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	0.8	1.1	1.4	1.4	1.5	1.6	8.6%

INEGI México
Nota: Los cambios de signo en el crecimiento se han excluido en esta tabla.

4.2.2. Turismo nacional

El Presidente Ernesto Zedillo ha creado la Alianza para el Turismo, bajo la cual la Secretaría de Turismo tiene el poder de competir dentro de la meta nacional, donde el turismo supere al petróleo como principal generador de divisas para el fin del siglo. La participación dentro de este mercado depende de:

- Que el turismo sea reconocido como una industria clave por la economía mexicana y no como algo alternativo. El turismo es una de las pocas ventajas competitivas que muchos países en desarrollo pueden ofrecer dentro de la globalización de los mercados.
- La creación del medio ambiente competitivo y mercado abierto, sin las barreras proteccionistas que inhiban la introducción de facilidades y servicios modernos.
- La promoción por parte del gobierno con impuestos competitivos, leyes que fomenten la inversión, así como programas educativos que estimulen los patrones de carrera en esta vital industria.
- La protección del medio ambiente de tal forma que el turismo pueda convertirse en una actividad económica-social sostenida.

4.2.3. Participación del PIB turístico en el PIB nacional

El Producto Interno Bruto a nivel nacional sufrió una baja a raíz de la crisis iniciada a finales de 1994, que provocó la caída del turismo nacional, afectando principalmente a los destinos de ciudad y del interior de país. Esta baja se reflejó de igual manera en todos los sectores del país, incluyendo las ramas restaurantera y hotelera. Actualmente, el PIB turístico participa con el 3% del PIB nacional con una tasa anual de crecimiento del 2.68%, superando el crecimiento del PIB nacional. Sin embargo, ha sido el sector hotelero dentro del PIB turístico el que ha mostrado la mayor tasa anual de crecimiento (3%) durante la última década.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO
(MILLONES DE PESOS)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 p/	Tasa de Crecimiento Anual
PIB Nacional a Precios 1980	4,920.4	4,735.7	4,823.6	4,883.6	5,047.2	5,271.5	5,462.7	5,615.9	5,649.6	5,857.4	5,451.5	1.0%
PIB (Restaurantes y Hoteles)	129.4	125.2	129.4	130.3	141.5	153.4	165.0	177.0	180.4	186.8	168.5	2.6%
Restaurantes	78.0	71.3	71.9	76.3	83.9	93.9	101.8	108.5	112.2	116.8	100.8	2.6%
Hoteles	47.5	50.1	53.6	50.2	52.2	53.8	59.3	64.7	64.5	66.6	64.3	3.0%
Otros (Motels/ posadas)	3.7	3.7	3.8	3.7	3.8	3.7	3.7	3.8	3.6	3.7	3.4	-0.8%

EL ESTADISTICO

4.2.4 Balanza turística

Gracias al desarrollo turístico tan importante que se ha llevado a cabo en México desde el surgimiento de Acapulco como destino turístico internacional, se han proporcionado mejores facilidades y opciones para el alojamiento de visitantes con cualquier nivel de ingresos. Al contar con una infraestructura turística-hotelera diseñada para el visitante nacional y extranjero, se ha logrado captar cada vez mayores ingresos derivados de esta rama.

**PARTICIPACIÓN DE MÉXICO EN EL TURISMO MUNDIAL POR INGRESOS
(MILES DE MILLONES DE DÓLARES)**

	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Total Mundial	18	102	261	267	304	306	321	372	13%
México	0.4	1.7	3.4	3.8	3.9	4.0	4.3	4.0	10%
Participación de México	2.2%	1.7%	1.3%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	1.1%	

UNWTO Organización Mundial del Turismo

Según datos de la Organización Mundial del Turismo, México ocupa el lugar número dieciséis en la lista de los cuarenta principales países con mayores ingresos por turismo en el mundo. En 1995, el total de ingresos en México por este concepto fue de cuatro mil millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual del 10% en los últimos 25 años, participando con el 1.1% del total mundial.

INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL 1995

Posición	País	Participación	Posición	País	Participación
	Total Mundial	100.0%			
1	Estados Unidos	15.7%	11	Singapur	2.0%
2	Francia	7.5%	12	Suiza	1.9%
3	Italia	7.3%	13	Canadá	1.9%
4	Japón	6.7%	14	Polonia	1.9%
5	Reino Unido	4.7%	15	Australia	1.8%
6	Austria	3.4%	16	México 1/	1.7%
7	Alemania	3.2%	17	Países Bajos	1.6%
8	Hong Kong	2.4%	18	República de Corea	1.6%
9	China	2.3%	19	Bélgica	1.5%
10	Tailandia	2.0%	20	Indonesia	1.4%

UNWTO. Las cifras en México están en categorías de turismo.
FUENTE: SECTUR.

La derrama en el gasto de visitantes internacionales a México se ha incrementado a un ritmo del 7.7% anual durante los últimos 10 años, alcanzando un total de 6.1 millones en 1995.

VISITANTES INTERNACIONALES A MÉXICO (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 p/	Tasa de Crecimiento Anual
Visitantes Internacionales a México	2.9	3.0	3.3	4.0	4.8	5.5	5.9	6.0	6.1	6.3	6.1	7.7%
Turistas Internacionales	2.0	2.1	2.5	2.9	3.3	3.9	4.3	4.4	4.5	4.8	4.6	8.7%
Turismo Receptivo	1.7	1.7	2.2	2.5	2.9	3.4	3.7	3.8	4.0	4.2	4.0	8.9%
Turismo Fronterizo	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6	7.2%
Excursionistas Internacionales	0.9	0.9	0.9	1.1	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4	4.5%
Excursionistas Fronterizos	0.8	0.8	0.9	1.0	1.3	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.3	4.9%
Pasajeros en Crucero	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.05	0.07	0.08	0.08	0.08	0.1	9.6%

FUENTE: SECTUR.

El gasto medio diario ha disminuido debido a la presencia de viajes con todos los gastos pagados y el favorecimiento de monedas extranjeras estables frente al peso. México resulta al igual que otros países de Latinoamérica, un destino económico accesible para estudiantes y gente de clase con ingresos medios.

Esto ha atraído un número de personas cada vez mayor, que no necesariamente cuenta con un presupuesto elevado para sus vacaciones, motivo por el cual México tiene mayor presencia mundial por llegadas de visitantes que por ingresos derivados de sus actividades turísticas. El gasto del turismo internacional se destina en un 26% al Continente Americano, de los cuales sólo el 2% del total mundial es registrado en México. Europa continúa siendo el continente con mayor gasto, ingreso y participación de turismo a nivel mundial.

GASTO DE TURISTAS EN MÉXICO

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Gasto Medio Diario (Dólares)	44.7	39.2	43.3	38.8	42.3	52.3	56.5	56.2	53.7	54.0	48.6	0.8%
Permanencia Promedio (Días)	9.1	9.9	10.5	11.2	11.3	10.8	10.3	10.8	11.3	11.0	11.0	1.9%
Pasajes Int'l (Millones de Dólares)	n.d.	n.d.	n.d.	388.0	357.0	446.0	446.0	499.0	435.0	619.0	676.0	8.2%

n.d. No Disponible.

FUENTE: Banco de México.

4.2.5. Empleos generados por el turismo

Los empleos generados por la Industria Turística alcanzan ya los 2.1 millones de personas. A pesar de que la caída en la ocupación de los hoteles de ciudad generó una baja en los empleos del Sector Turismo del país, provocada por la devaluación de diciembre de 1994, ésta no fue tan dramática gracias a que el turismo extranjero que viajó a los hoteles de playa aumentó considerablemente por la competitividad de las tarifas hoteleras respecto al dólar.

La generación de empleos en el sector turismo se incrementó en 0.8% durante el período comprendido entre 1985 y 1994. Los empleos directos suman únicamente el 28% del total de empleos generados por turismo en México.

**PERSONAL OCUPADO A NIVEL NACIONAL
(MILES DE PERSONAS REMUNERADOS)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Tasa de Crecimiento Anual
Personal Ocupado	21.9	21.6	21.8	22.0	22.3	22.5	23.1	23.2	23.5	n.d.	n.d.	0.8%
Rest. y Hoteles	1.6	1.7	1.7	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1 e/	2.1 e/	2.7%
Directos	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	4.1%
Indirectos	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4	1.5	1.6	1.5	1.5	2.3%

e/ Estimado
FUENTE: SECTUR

4.2.6. Turismo local

TASA DE CRECIMIENTO

Año	Nacionales	Extranjeros	Total
1985 - 1990	11.74%	18.60%	16.64%
1990 - 1995	4.49%	7.21%	6.55%
1985 - 1996	7.02%	12.9%	11.48%

FUENTE: Censo de Población

Cancún es un destino turístico dolarizado y dirigido principalmente a un mercado internacional; la situación económica que ha sufrido México en los últimos años, ha provocado que la participación del turismo nacional sea mayor en dicha plaza. Es importante mencionar que Cancún no presenta incrementos ni decrementos drásticos en sus niveles de demanda, pese a los problemas de percepción que llegue a presentar México como país para el turismo internacional.

Origen del turista

La evolución de Cancún en su infraestructura turística está provocando también el descubrimiento de nuevos segmentos del mercado que provienen de distintas regiones del hemisferio. Si bien, históricamente Cancún se ha caracterizado por su enorme captación de turistas de nuestro país vecino, ya empiezan a destacar los europeos, centro y sudamericanos, por su mayor afluencia al destino.

En la siguiente tabla se presenta el número de turistas por origen a Cancún, durante el periodo de 1992 a 1996, con el propósito de conocer las tendencias del mercado.

**DESGLOSE ANUAL DE PROCEDENCIA
(MILES)**

	Estados Unidos	%	Canadá	%	Centro y Sudamérica	%	Europa	%	Otros	%	Nacional	%	Total
1992	1,260	61.6%	95	4.7%	35	1.7%	157	7.7%	9	0.5%	488	23.9%	2,046
1993	1,163	58.8%	100	5.1%	69	3.5%	149	7.6%	8	0.4%	486	24.6%	1,979
1994	1,071	54.6%	89	4.6%	123	6.3%	155	7.9%	7	0.4%	514	26.2%	1,963
1995	1,172	54.2%	102	4.8%	208	9.6%	178	8.3%	8	0.4%	492	22.7%	2,163
1996	1,399	58.8%	93	3.9%	185	7.8%	203	8.7%	8	0.3%	487	20.5%	2,379

FUENTE: Asociación de Hoteles y Motels de Cancún

Durante 1992 el turista estadounidense tuvo la mayor participación del mercado con un 61.6%; en segundo lugar el turista nacional (23.9%), seguido del Europeo (7.7%), Canadiense (4.7%), Centro y Sudamericano(1.7%). El esfuerzo realizado por hoteleros y dependencias gubernamentales para incrementar la afluencia turística de la plaza después del Huracán Gilberto, provocó que los hoteleros firmaran contratos con agencias mayoristas de los Estados Unidos y, a partir de entonces, el gobierno ha invertido un gran capital en promoción y publicidad.

TASA DE CRECIMIENTO

	Estados Unidos	Canadá	Centro y Sudamérica	Europa	Otros	Nacional
92-96	2.64%	-0.54%	51.17%	6.98%	-3.52%	-0.05%

FUENTE: Censo de Población

4.2.7. Indicadores económicos de Cancún

Cancún ha sufrido una gran transformación económica desde hace más de 20 años, convirtiéndose, de una aldea de pescadores y agricultores casi desconocida, a un desarrollo turístico internacional.

Con el objeto de llevar a cabo el análisis socioeconómico de Cancún, se ha considerado estudiar los aspectos económicos más relevantes tales como: la información respecto a la derrama económica, la población, el índice de empleo, la ocupación, vivienda, la población por edades y su participación dentro del Estado de Quintana Roo. La derrama económica acumulada en Cancún, de enero a septiembre de 1996, ascendió a US\$1,196,427,600 con 1,730,000 turistas extranjeros con un gasto promedio de US\$690 por persona. En cuanto a la derrama por turismo nacional, el gasto por persona asciende a \$3,200.

DERRAMA ECONÓMICA HISTÓRICA POR TURISMO EN GENERAL EN CANCÚN

Periodo	Gasto Total por Nacionales (millones)	Gasto Total por Extranjeros (millones)	Gasto Total en General (millones)	Tipo de Cambio
ene-dic 96	167.1	1,595.2	1,763.2	7.63
ene-dic 95	152.0	1,345.0	1,496.7	6.52
ene-dic 94	244.5	1,166.6	1,411.2	3.443
ene-dic 93	163.6	1,257.8	1,421.7	3.254
ene-dic 92	141.8	1,157.6	1,301.0	3.132
Tasa anual de crecimiento (1992- 1996)	4.2%	8.3%	7.9%	

FUENTE: Instituto Turístico

El gasto realizado por turistas nacionales a partir de la devaluación de diciembre de 1994 ha disminuido en un 51%, en relación al gasto realizado el año anterior. Hasta septiembre de 1996, se registró un repunte en el gasto individual, tanto nacional como extranjero, a pesar de que no se han vuelto a registrar cifras similares a las presentadas al cierre de 1993. A partir del levantamiento armado en el estado de Chiapas en enero de 1994 el turismo extranjero disminuyó y por consiguiente se presentó una reducción en las tarifas de Cancún para poder competir contra otros destinos del Caribe, registrando una baja en el gasto.

El análisis global del gasto no permite detectar la disminución en el gasto individual, ya que el incremento presentado en forma global se debe al aumento en el número de turistas y no en el gasto individual.

DERRAMA HISTÓRICA POR TURISMO POR PERSONA EN CANCÚN

Periodo	Gasto por Turista		Total de Gasto por Turista en General (US\$)	Tipo de Cambio
	Nacional (US\$)	Estranjero (US\$)		
ene-dic 96	559	920	868	7.63
ene-dic 95	406	676	633	6.52
ene-dic 94	354	705	674	3.443
ene-dic 93	607	712	697	3.254
ene-dic 92	541	679	662	3.132
Tasa anual de crecimiento (1992-1996)	0.8%	7.9%	7.0%	

FUENTE: Seminario Turismo

4.3. Análisis de los mercados de Cancún

El mercado turístico de Cancún puede ser considerado como el más grande y competitivo dentro del territorio mexicano. Desde la inauguración del primer hotel en 1974, Cancún surgió como el nuevo 'Acapulco del Caribe, con inversiones multimillonarias en infraestructura hotelera, a nivel de cualquier destino de playa del mundo. Cancún actualmente cuenta con un sinnúmero de facilidades diseñadas para cubrir la demanda turística, mismas que han logrado considerarlo como uno de los principales destinos internacionales de playa, y el destino más dinámico de México y el Caribe.

4.3.1. Mercado hotelero

El estudio del mercado hotelero se enfoca al análisis de la oferta y demanda de la infraestructura turística actual y el crecimiento que ha presentado en los últimos años. Los aspectos relevantes de este estudio son la variedad de servicios y las diferentes categorías que se ofrecen, ya que ha aumentado la demanda de tiempos compartidos y viajes todo pagado, en el Corredor Turístico Cancún-Tulum. En esta sección se analizará la demanda y oferta hotelera de Cancún y el crecimiento detectado sobre estos factores en los últimos años, con el objeto de determinar las características que demuestran el potencial de este destino para el inversionista del sector turístico.

Históricamente y desde su inicio, Cancún ha sido el centro turístico de mayor auge en el país. Durante los últimos 10 años el crecimiento anual en la oferta hotelera ha sido del 11%; actualmente, cuenta con más de 20,000 cuartos de hotel. El crecimiento en este mismo período respecto a la demanda hotelera ha sido del 11.4% anual; el total de visitantes a Cancún es aproximadamente de 2 millones de turistas al año. Se puede observar que las tasas de crecimiento han sido muy similares en cuanto a la oferta y la demanda turística. Después del Huracán Gilberto en 1987, las tarifas y paquetes ofrecidos en Cancún se volvieron más competitivos en relación a otros destinos de playa en México. Lo anterior, aunado a la fuerte promoción a nivel nacional, logró incrementar considerablemente el número de visitantes nacionales a esta playa.

Actualmente, Cancún depende en gran parte de los tour-operadores del extranjero, quienes han provocado una caída en los precios relativos respecto a otros destinos en el extranjero.

Participación de Cancún en centros turísticos

La finalidad de analizar la participación de Cancún frente a otros centros turísticos del país y el extranjero, será el encontrar el posicionamiento de este destino y qué es lo que lo diferencia respecto de otras playas del país. De acuerdo a estudios realizados por la Secretaría de Turismo, se han determinado los factores que los visitantes nacionales e internacional encuentran en Cancún, así como sus desventajas.

**OFERTA HOTELERA
(MILES)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Huatulco			0.1	0.5	1.2	1.3	1.4	1.6	1.9	1.7	1.8
Cancún	6.5	7.0	8.9	11.8	15.3	17.4	17.7	18.0	17.8	18.6	18.8
Ixtapa	4.0	3.9	3.8	3.8	4.0	4.1	4.2	4.1	3.9	4.1	4.0
Loreto	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3
Los Cabos	1.2	1.2	1.2	1.6	2.1	2.5	2.8	3.1	3.0	3.6	3.7
Acapulco	13.8	16.7	16.7	16.6	16.6	17.0	16.6	17.0	17.1	17.6	15.5
Cozumel	1.9	1.9	2.1	1.8	2.4	2.8	3.0	3.0	3.3	3.3	3.3
Manzanillo	2.3	2.4	3.4	2.1	2.2	2.9	2.9	2.8	2.9	2.9	2.6
Mazatlán	6.5	6.6	7.1	7.4	7.7	7.9	7.9	7.8	7.8	7.9	6.5
Puerto Vallarta	6.5	6.8	6.9	7.0	7.2	8.6	8.8	9.2	9.3	8.8	8.3
Total	43.3	47.2	50.9	53.5	59.6	65.3	66.2	67.2	67.7	69.4	65.4

Participación (cont. oferta hotelera)											
Huatulco	0%	0%	0%	1%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Cancún	15%	15%	17%	22%	26%	27%	27%	27%	26%	27%	29%
Ixtapa	9%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Loreto	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Las Cabeas	3%	3%	2%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%
Acapulco	32%	35%	33%	31%	28%	26%	25%	25%	25%	25%	24%
Cozumel	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%
Manzanillo	5%	6%	7%	4%	4%	5%	4%	4%	4%	4%	4%
Mazatlán	15%	14%	14%	14%	13%	12%	12%	12%	12%	12%	10%
Puerto Vallarta	15%	14%	14%	13%	12%	13%	13%	14%	14%	13%	13%

FUENTE: SECTOR

A partir de 1987, la oferta hotelera de Cancún ha incrementado de manera importante, llegando a rebasar las cifras correspondientes a Acapulco. Hasta 1995, año en que se conocen las últimas cifras oficiales sobre capacidad hotelera en México, Cancún representa casi una tercera parte de los cuartos de hotel en centros de playa más importantes del país.

4.3.1.1. Análisis de la demanda

La industria turística durante los años recientes, en México y particularmente en Cancún, revela una creciente competencia y un consumidor mucho más informado, que centra cada vez más su atención en la relación precio-valor de los servicios que contrata. Ahora, la importancia de lo novedoso y sorpresivo de unas vacaciones ha disminuido, frente a la necesidad de planear y elegir un destino turístico, basándose en información detallada y confiable.

Con base en la información proporcionada por Secretaría de Turismo, Asociación de Hoteles y Moteles de Cancún, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Fideicomiso del Caribe, se analizará el número total de turistas hospedados en Cancún, Cozumel y en el Caribe, número de cuartos, origen del turista, porcentaje de ocupación y segmento del mercado hotelero. De esta forma, se establecerá el comportamiento de la demanda de hospedaje en la zona, se definirá el segmento de turistas que presenta una mayor participación en el mercado y la manera de enfocarse a éste de acuerdo a los patrones y tendencias de la demanda.

Demanda hotelera en Cancún, Cozumel y el Caribe mexicano

En la siguiente tabla se presenta el análisis del número de turistas hospedados en Cancún, Cozumel y el total del Caribe Mexicano, durante el período de 1985 - 1996. La afluencia de visitantes al Caribe Mexicano se ha incrementado en 10.3% anual durante los últimos 11 años; actualmente, esta zona recibe 2.7 millones de turistas, de los cuales 80% son extranjeros y 20% nacionales. Cancún es el destino del Caribe Mexicano que ha crecido en forma más acelerada, captando casi el 90% de todo el mercado turístico de la zona.

**TOTAL DE TURISTAS HOSPEDADOS
EN CANCÚN, COZUMEL Y EL CARIBE
(MILES)**

AÑO	CANCÚN			COZUMEL			TOTAL DEL CARIBE								
	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales						
1985	227	31%	503	69%	730	57	31%	129	69%	185	284	31%	632	69%	915
1986	227	26%	642	74%	869	50	26%	141	74%	192	284	27%	783	73%	1,067
1987	200	21%	761	79%	961	44	20%	170	80%	213	278	23%	930	77%	1,208
1988	181	22%	658	78%	838	39	23%	129	77%	168	244	24%	787	76%	1,030
1989	297	26%	857	74%	1,154	43	25%	130	75%	173	219	18%	987	82%	1,206
1990	395	25%	1,181	75%	1,576	48	22%	170	78%	218	339	20%	1,351	80%	1,690
1991	480	25%	1,432	75%	1,912	56	27%	153	73%	209	443	22%	1,585	78%	2,028
1992	488	24%	1,558	76%	2,047	65	28%	168	72%	233	536	24%	1,726	76%	2,262
1993	487	25%	1,492	75%	1,979	64	23%	208	77%	271	548	24%	1,697	76%	2,245
1994	516	26%	1,448	74%	1,964	86	27%	236	73%	321	598	26%	1,681	74%	2,279
1995	492	23%	1,672	77%	2,164	67	22%	244	78%	310	556	23%	1,909	77%	2,465
*1996	487	20%	1,915	80%	2,402	91	21%	347	79%	438	578	22%	2,262	78%	2,700
Tasa de Crecimiento															
Periodo	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales	Nacionales	Extranjeros	Totales
85 -96	7.2 %	12.9%	11.4 %	4.3%	9.4%	8.2%	6.7%	12.3%	10.3%						

* estimado con base en datos a septiembre de 1996
FUENTE: SECTUR

Entre las razones más importantes por las que Cancún en particular y el Caribe Mexicano en general, han logrado posicionarse con éxito en el turismo que visita las playas de nuestro país destacan:

- Baja en precios, tarifas y paquetes ofrecidos en Cancún con respecto a otros destinos de playa mexicanos, a partir del Huracán Gilberto en 1987.
- Incremento en la oferta de habitaciones, disponibilidad de asientos, especialmente en vuelos charters provenientes de Estados Unidos y Europa.

- Tendencia hacia la adquisición de paquetes *all inclusive*, debido a que actualmente el mercado turístico de Cancún depende fundamentalmente de la demanda mayorista, quienes son muy sensibles a los precios.
- La apertura del Centro de Convenciones en Cancún en 1993, ha impactado positivamente al segmento de grupos y convenciones de los hoteles de la plaza.
- En 1995, 3.7 millones de turistas visitaron el Mundo Maya de los cuales 1.5 millones son nacionales y 2.3 son internacionales.

Afluencia mensual de turistas nacionales y extranjeros a hoteles de Cancún

El norteamericano representa el principal turista a Cancún en todo el año, sin que llegue a ser superado por ningún otro de segmento del mercado extranjero o el mismo nacional. En cuanto a las tendencias del turismo, el mes de septiembre es el mes de menor afluencia durante el año, disminuyendo de 150,000 en temporada alta, hasta 65,000 turistas en este mes. El concepto que se maneja del turista norteamericano, ha llevado a la gente a generalizar al turismo proveniente de los Estados Unidos y el proveniente de Canadá. Es importante enfatizar que Canadá representa un pequeño porcentaje del turismo por contar con una población muy pequeña, aunque con elevados ingresos. El turismo canadiense no representa una parte importante del turismo extranjero que viaja a México, más se ha comportado establemente en los últimos cinco años de acuerdo a la temporada. Tradicionalmente los canadienses visitan Cancún cada año entre diciembre y marzo.

El turismo latinoamericano ha incrementado de manera importante en los últimos años y cuenta actualmente con una participación muy notoria en el mercado de Cancún. Tradicionalmente, el turismo sudamericano se perdía entre las masas de turismo norteamericano por no tener un patrón definido de llegadas por temporada. Actualmente, los visitantes del sur de América visitan Cancún generalmente en invierno y en verano. Los turistas europeos han presentado un comportamiento uniforme en número de visitantes por temporada en los últimos cinco años. El turismo mexicano ha presentado el mismo patrón de comportamiento a lo largo del año, destacando su participación durante el período de vacaciones de verano para estudiantes de cualquier grado escolar.

En este punto se presenta la afluencia de turistas a Cancún por categoría de hospedaje hotelero en el período 1992-1996, en lo que respecta a los hoteles Gran Turismo y cinco estrellas; debido a que el posicionamiento de Isla Contoy va enfocado a un concepto de exclusividad.

**PARTICIPACIÓN DE HUÉSPEDES NACIONALES E INTERNACIONALES
EN HOTELES GRAN TURISMO Y CINCO ESTRELLAS EN CANCÚN
(MILES DE PERSONAS)**

	Total de Huéspedes	Huéspedes Nacionales	Part.	Huéspedes Extranjeros	Part.
Total Cancún 1996*	2,402	487		1,915	
Total Cancún 5 Estrellas o más	1,708	342	20%	1,367	80%
Total Cancún 1995	2,155	489		1,666	
Total Cancún 5 Estrellas o más	1,332	291	19%	1,242	81%
Total Cancún 1994	1,958	513		1,445	
Total Cancún 5 Estrellas o más	1,409	291	21%	1,118	79%
Total Cancún 1993	1,974	485		1,489	
Total Cancún 5 Estrellas o más	1,415	271	19%	1,144	81%
Total Cancún 1992	2,036	482		1,554	
Total Cancún 5 Estrellas o más	1,463	283	19%	1,180	81%

*1996: Datos a Septiembre
FUENTE: Asociación de Hoteles y Motels de Cancún

Como se puede observar en la tabla anterior, los turistas extranjeros tienen una participación del 80% en promedio en hoteles Gran Turismo y cinco estrellas. El total de turistas extranjeros fue de 1,915,000 en 1996 aproximadamente, es decir, más del 70% de los visitantes extranjeros que llegan a Cancún, se hospedan en hoteles Gran Turismo y cinco estrellas.

Porcentaje de ocupación en Cancún

De acuerdo a la siguiente tabla, Cancún presentó un incremento gradual en su ocupación promedio durante el período de 1980 a 1987, teniendo una seria caída en el 1987 después del Huracán Gilberto y no empieza su recuperación sino hasta 1990, llegando a niveles de ocupación promedio de 77%, en 1995.

OCUPACIÓN PROMEDIO EN CANCÚN 1980 - 1995

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Ocup. Promedio	66%	64%	64%	81%	72%	72%	81%	84%	58%	57%	68%	68%	76%	74%	71%	77%

FUENTE: Asociación de Hoteles y Hoteles de Cancún

Debido al incremento de la oferta en cuartos hoteleros, puede considerarse que, aún cuando no se han vuelto a lograr los niveles de ocupación que se tenían antes del huracán, sí ha crecido considerablemente el número de turistas hospedados. La tasa de crecimiento promedio anual durante los últimos 25 años ha sido del 1.07%. En los últimos cinco años Cancún ha retomado un nivel de crecimiento del 2.5% en la ocupación hotelera.

TASA DE CRECIMIENTO

1990 - 1995	2.54%
1985 - 1995	0.67%
1980 - 1995	1.07%

FUENTE: Censos de Población

En lo que se refiere a la ocupación histórica por categoría, incluyendo las de cuatro y tres estrellas, podemos confirmar que los hoteles Gran Turismo y cinco estrellas son los que presentan una mayor ocupación a lo largo de los últimos 25 años. Incluso, para el periodo de 1989-1990, después del Huracán Gilberto, estas dos categorías se encuentran aproximadamente 10 puntos arriba en su ocupación sobre las de menor rango.

OCUPACIÓN PROMEDIO EN CANCÚN POR CATEGORÍA (%) 1980-1995

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Gran Turismo	-	-	-	90	84	85	92	93	62	60	70	72	78	75	74	82
Cinco Estrellas	70	72	72	85	74	75	83	87	57	60	72	71	78	77	75	80
Cuatro Estrellas	69	59	56	78	67	69	77	80	56	51	65	67	65	63	58	72
Tres Estrellas	54	63	47	66	56	52	69	67	50	52	59	62	72	71	68	69

FUENTE: Asociación de Hoteles y Hoteles de Cancún

El análisis anterior demuestra claramente como, a pesar del crecimiento en la oferta de cuartos hoteleros en Cancún, este destino sigue impulsando sus niveles de ocupación. Si continúa con este ritmo se puede esperar que logre superar los porcentajes que tenía en 1988. Se sabe, que 1996 ha sido el año de mayor ocupación en todas las categorías hoteleras en Cancún, a pesar de no existir aun cifras oficiales por parte de SECTUR.

4.3.1.2 Análisis de la oferta

En este apartado se presenta un análisis de la oferta hotelera de Cancún, desde su evolución histórica hasta la estructura competitiva actual. Cancún es el destino de playa en México con el mayor número de cuartos; con sólo 20 años de historia, ha logrado superar al puerto de Acapulco.

PARTICIPACIÓN DE CUARTOS DISPONIBLES POR DESTINO DE PLAYA

	Integramente planeados						Los Tradicionales de Playa						Total
	Huasteco	Cancun	Islapa	Loreto	Los Cabos	Acapulco	Cozumel	La Paz	Manzanillo	Mazatlán	Pto. Vallarta	Veracruz	
1995	3%	27%	6%	1%	5%	21%	5%	2%	4%	9%	11%	8%	100%
1994	2%	26%	5%	0%	5%	23%	4%	2%	4%	10%	12%	5%	100%
1993	2%	26%	5%	0%	4%	23%	5%	2%	4%	11%	12%	6%	100%
1992	0%	26%	5%	1%	4%	24%	4%	2%	4%	11%	13%	6%	100%

FUENTE: SECTUR

Cancún y Acapulco cuentan con el 26% y 24% de participación en la oferta de cuartos (en 1995) en relación a los otros destinos de playa respectivamente, por lo que se puede observar la importancia de estas plazas como destinos turísticos; les siguen Puerto Vallarta con 13% y Mazatlán con el 11%. La participación de Cancún en cuatro años se ha mantenido entre el 26% y 27% y Acapulco entre el 21% y 24%.

Evolución de la oferta hotelera en Cancún

Debido al crecimiento anual observado en Cancún en los últimos 20 años, la industria hotelera en su conjunto ha logrado posicionar a este destino como el más importante dentro de las playas mexicanas y del Caribe. Con más de 20,000 habitaciones, Cancún ha logrado incrementar su oferta a ritmos del 13% anual durante dos décadas. El número de cuartos ofertados en Cancún se ha visto incrementado paulatinamente cada año, llegando a contar en septiembre de 1996 con 20,448 cuartos entre las categorías de tres, cuatro, cinco estrellas y Gran Turismo.

OFERTA HOTELERA

	Total	Var
1975	1,322	-
1976	2,023	53%
1977	2,494	23%
1978	2,763	11%
1979	2,923	6%
1980	3,294	13%
1981	4,538	38%
1982	4,643	2%
1983	5,087	10%
1984	5,435	7%
1985	5,880	8%
1986	6,309	7%
1987	8,186	30%
1988	11,180	37%
1989	14,661	31%
1990	13,472	-8%
1991	13,160	-2%
1992	17,769	35%
1993	18,318	3%
1994	19,405	6%
1995	19,683	1%
1996 *	20,448	3.5%

1996 * Datos a Septiembre
Cuentos de 3 estrellas o más
FUENTE: SECTUR

Durante el período de 1980 a 1981 hay una tasa de crecimiento del 38%; sin embargo, no es sino hasta el período de 1986 a 1987 cuando Cancún tiene su mayor auge en cuanto a oferta hotelera y como destino turístico. En este período Cancún se presentaba nacional e internacionalmente como un destino exitoso y con un futuro prometedor, situación que se veía afectada por la llegada del Huracán Gilberto a finales de 1987, razón por la cuál el crecimiento para el período 1987 a 1989 es 6 puntos menor al del período anterior.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que durante el período de 1989 a 1991 las tasas de crecimiento son negativas, circunstancia provocada por la falta de inversión en la plaza y por el cierre de algunos hoteles así como por construcciones incompletas, que aún al día de hoy se puede ver a lo largo de la zona hotelera.

Para el período considerado de 1991 a 1992, podemos ver el inicio de una recuperación en la oferta hotelera en Cancún, paralela a la ocupación promedio de la plaza. Aunque el crecimiento en los últimos tres años no haya sido significativo en puntos porcentuales, la ocupación sí continúa creciendo.

TASA DE CRECIMIENTO

1975 - 1985	16%
1980 - 1990	15%
1985 - 1995	13%
1985 - 1996	12%

1996: datos a Septiembre
FUENTE: SECTUR

En un panorama general, el mayor crecimiento registrado en la oferta hotelera de Cancún fue durante el período de 1975 a 1985 con un 16%, mientras que para los siguientes diez años (1985 a 1995) fue solamente del 13%, tres puntos menor al del período anterior. El número total de cuartos que ofrece Cancún como destino, incluyendo los ofrecidos en ciudad, se resumen en la siguiente tabla.

NÚMERO DE CUARTOS

	1996 *	Part
Gran Turismo	5,574	26.49%
Cinco Estrellas	8,223	39.09%
Cuatro Estrellas	4,559	21.67%
Tres Estrellas	2,087	9.92%
Dos Estrellas	435	2.07%
Una Estrella	160	0.76%
Total	21,038	100%

1996: Datos a Septiembre

FUENTE: Asociación de Hoteles y Motels de Cancún

La mayor parte de la oferta está concentrada en los hoteles de 5 estrellas (39.09%), le siguen los establecimientos de Gran Turismo (26.49%); mientras que los de 4 estrellas tienen una participación del 21.67% y, finalmente, los hoteles de tres estrellas y menos, con el 12.75%. El mayor peso en la oferta turística de la plaza lo llevan los hoteles de cinco estrellas y Gran Turismo, abarcando el 65.58% del total. La evolución de la oferta hotelera por categoría en los años de 1992 a 1996 se muestra en la siguiente tabla.

NÚMERO DE CUARTOS

	1992	Part.	1993	Part.	1994	Part.	1995	Part.	1996	Part.
Gran Turismo	4,629	25%	4,999	26%	5,426	27%	5,431	27%	5,574	26%
Cinco Estrellas	7,249	39%	7,304	39%	7,582	38%	7,637	38%	8,223	39%
Cuatro Estrellas	3,937	21%	3,991	21%	4,339	22%	4,528	22%	4,559	22%
Tres Estrellas	1,954	11%	2,024	11%	2,056	10%	2,087	10%	2,087	10%
Das Estrellas	447	2%	435	2%	435	2%	435	2%	435	2%
Una Estrella	160	1%	160	1%	160	1%	160	1%	160	1%
Total	18,376		18,913		19,998		20,278		21,038	

FUENTE: Asociación de Hoteles y Motels de Cancún

Las categorías que presentan un mayor crecimiento son las de cinco estrellas y Gran Turismo; la participación de los hoteles cinco estrellas en 1992 a 1993 es del 39%, bajando solamente un punto para 1994 a 1995.

La categoría de gran turismo crece en un punto porcentual por año hasta llegar al 27% en 1994, sin embargo, la categoría de cinco estrellas crece en un punto porcentual con respecto a 1994, lo que provoca que la participación de los hoteles Gran Turismo se reduzca proporcionalmente. Dadas las características de la plaza, podemos observar que los hoteles menores a 4 estrellas no cuentan con una participación representativa; mientras que los hoteles de cuatro y más estrellas representan el 80% de la oferta hotelera, a pesar de las dificultades que ha tenido Cancún para recuperar su presencia como destino turístico a nivel internacional.

Los hoteles en México son registrados bajo categorías por estrella, distintas a las norteamericanas. Es decir, un hotel de 5 estrellas en Estados Unidos, que ofrece todos los servicios de lujo, en México es denominado Gran Turismo. De la misma manera, un hotel de 4 estrellas, con la mayoría de los servicios, pero que generalmente carece de alberca o de gran variedad de restaurantes, en México se encuentra bajo la categoría de 5 estrellas. Por último, un hotel de 3 estrellas, que por lo general no ofrece más que una cafetería y los servicios estándar de un hotel, en México es catalogado como un hotel de 4 estrellas.

4.3.2. Mercado residencial

Condiciones del mercado

La demanda extranjera que adquiere productos residenciales de Cancún se ha incrementado en los últimos 5 años, a tal grado que actualmente casi no existe oferta suficiente de residencias de lujo. El mercado residencial de Cancún se encuentra en una etapa de desarrollo maduro con escasos lotes para la construcción de bienes inmuebles, como casas o condominios, así como hoteles. Por lo tanto, los lotes disponibles se encuentran a precios muy elevados y con ubicaciones poco atractivas. Existe una gran demanda por departamentos y villas frente al mar. El mercado residencial de Cancún carece de desarrollos residenciales en playa. El único desarrollo lujoso es el de Isla Dorada, ubicado en la laguna de la zona hotelera sin contar con campo de golf o frente de playa.

La mayoría de las propiedades que se encuentran en venta en la zona hotelera de Cancún, son viejas, necesitan restauración y carecen de servicios adicionales. El mercado demanda productos novedosos y exclusivos con servicios adicionales ubicados en playa. Después del análisis de la oferta residencial y de las encuestas realizadas con los desarrolladores y corredores de Cancún, se puede concluir que el mercado actual en este destino está demandando villas y condominios en la playa con rangos entre 110 - 380 metros cuadrados de construcción.

Las ventas de los bienes raíces al mercado nacional dentro de la República Mexicana disminuyeron a partir de la devaluación del mes de diciembre de 1994, lo que también provocó el incremento de las tasas de interés de los créditos hipotecarios. Los grandes desarrollos más afectados fueron aquellos que habían enfocado sus esfuerzos de comercialización, principalmente hacia el mercado nacional, localizados básicamente en el Pacífico Mexicano. Cancún ha sido de los pocos lugares en los que sí se incrementaron las ventas, debido a su fuerte influencia en el mercado norteamericano. La Nueva Ley de Inversión Extranjera publicada en 1993, modificó la restricción para adquirir bienes raíces a extranjeros, permitiendo obtener propiedades en las costas Mexicanas mediante un fideicomiso de 30 a 50 años con renovación automática a otros 50 años.

Aún cuando los planes de financiamiento son escasos debido a las altas tasas de interés que actualmente maneja el mercado nacional, compañías como *Inland Mortgage* de Indianápolis ya están ofreciendo servicios hipotecarios a compradores americanos de bienes raíces en México, con los mismos planes y condiciones que ofrecen en Estados Unidos. La única condición que se tiene es que el bien raíz sea producto terminado.

En la siguiente tabla se analiza la población de los Estados Unidos por nivel socioeconómico, donde se observa que el 12.5% de los hogares pertenece al nivel de ingresos superiores a los US\$75,000, que podrían convertirse en clientes potenciales de Isla Contoy.

**DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE INGRESO EN ESTADOS UNIDOS
(MILLONES DE HOGARES)**

Nivel	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Porcentaje del total de hogares en 1995
En adelante	11.5	11.6	11.7	11.8	12.0	12.1	12.5%
Hasta 74,999	14.8	14.9	15.1	15.3	15.4	15.6	16.1%
Hasta 49,999	15.0	15.1	15.3	15.4	15.6	15.8	16.3%
Hasta 34,999	13.5	13.6	13.8	13.9	14.1	14.2	14.6%
Hasta 24,999	15.5	15.7	15.8	16.0	16.2	16.3	16.8%
Hasta 14,999	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	9.2%
Menos de 9,999	13.1	13.3	13.4	13.5	13.5	13.8	14.2%
Total	92.1	93.0	94.0	95.0	95.0	97	

FUENTE: US Census

4.3.2.1. Análisis de la oferta y demanda

Con el objeto de detectar los grandes desarrollos, que por sus características en el nivel de productos y del perfil de los mercados actuales y potenciales, a continuación se presenta un análisis de aquellos similares al proyecto Isla Contoy.

Grandes desarrollos a nivel nacional

En la siguiente tabla se presentan las características de los desarrollos comparables a nivel nacional:

ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL

Nombre del proyecto	Tres Vidas	Palmilla	Marina Vallarta	Tamarindo	Punta Ixtapa	Isla de Navidad
Ubicación	Acapulco	Los Cabos Baja California Sur	Puerto Vallarta	Manzanillo	Ixtapa Zihuatanejo	Jalisco
Fecha de apertura	1994	1991	1994	1993	1994	1990
Tamaño en ha	156	304	225	850	40	500
Número de Residencias	*	*	*	*	*	*
Totales	240	800	*	50	250	650
Vendidas	45	100	*	15	50	*
Absorción	15	17	*	4	17	*
Precios Promedio de las Residencias en US\$						
Villas	*	604,500	200,000	*	*	*
Condominios	*	*	229,184	*	1,250,000	*
Condominios horizontales	*	433,000	143,200	*	*	*
Residencias	*	722,500	962,500	*	555,750	975,000
Metros Cuadrados Promedio de Construcción						
Villas	*	218	117	*	*	*
Condominios	*	*	208	*	562	*
Condominios horizontales	*	247	128	*	*	*
Residencias	*	339	240	*	292.5	415
Lotes						
Superficie total Promedio	3,500	2,586	784	220,000	2,750	*
Precio Total Promedio US\$	700,000	900,000	101,869	3,000,000	1,025,000	*
Precio Promedio por metro cuadrado	190	333	130	14	350	*
Servicios adicionales						
Casa Club /m2	8,000	*	si	Si son tres	si	4,000.00
Golf No. de hoyos	18	36	27	18	*	27
Diseñador del campo	R. Von Haggen	J. Nicklaus	*	*	*	R. Von Haggen
Marina No. de Embarcaderos (slips)	n.d.	*	415	*	*	400 slip, 150 slip
Precio por acción	36,000	65,000	*	*	incluida	incluida
Hípico	*	*	*	si	*	*

* no disponible

FUENTE: Folletos, propaganda, Colores Lomelin, Century 21

Grandes desarrollos a nivel regional

En la siguiente tabla se presenta la información de los desarrollos comparables en Cancún y la República Mexicana donde se describen las siguientes características:

ANÁLISIS DEL MERCADO REGIONAL

Tipo de Producto	Año de Ventas	Ha	Total de Unidades Desarrolladas	Unidades Vendidas	*Abandón Anual	Unidades disponibles en metros cuadrados	Rango de precios US\$ / metros cuadrados	Rango por metro total por desarrollo US\$	Nacionalidad de los clientes actuales
Tayacahán									
Lotes Residenciales	1980	352	1,200	850	121	350-1,000	75 - 450	*	* Mexicano 25%
Lotes campo de golf	*	*	*	*	*	*	100 - 135	40,000 - 135,000	Americano 50%
Lotes en playa	*	*	*	*	*	*	350 - 450	180,000 - 210,000	Europeo 15%
Lotes interiores	*	*	*	*	*	*	75 - 95	30,000 - 56,000	Canadiense 8%
Residencias	*	*	120	60	9	86-180	480 - 1,650	*	* Latinoamericano 2%
Villas campo de golf	*	*	*	*	*	*	850 - 900	212,000 - 270,000	
Lotes Desarrollados	*	*	80	40	6	800-25,000	90 - 150		
Puerto Aventura									
Lotes Residenciales	1988	900	600	550	61	660-1,200	100 - 375	*	* Mexicano 10%
Marina	*	*	*	*	*	*	245 - 370	175,000 - 300,000	Americano 80%
Golf	*	*	*	*	*	480-1200	125 - 150	67,000 - 180,000	Canadiense 5%
Océano	*	*	*	*	*	*	200 - 220	100,000 - 180,000	Europeo 5%
Playa	*	*	*	*	*	*	250 - 350	200,000 - 450,000	
Residencias	1988	*	800	600	77	150-400	500 - 2,400	*	
Puerta del Mar	*	*	*	*	*	*	1,800 - 1,900	85,000 - 210,000	
Villas del Mar	*	*	*	*	*	*	2,300 - 2,400	330,000 - 380,000	
Lotes Desarrollados	1988	*	70	58	6	1,600-1,625	150 - 180	*	
Isla Dorada									
Lotes Residenciales	1992	55	190	83	17	400-600	300 - 600	*	* Mexicano 95%
Laguna	*	*	*	*	*	*	625 - *	300,000 - 375,000	Americano 5%
Interiores	*	*	*	*	*	*	300 - *	80,000 - 100,000	
Residencias	1992	*	190	75	15	120-700	1,333 - 2,000	*	
Villas	*	*	*	*	*	*	1,500 - 2,000	180,000 - 357,000	
Lotes Desarrollados	1992	*	70	30	6	1,600-1,625	150 - 180	*	

* n. disponible

Propiedad de las ventas anuales / El total de ha para desarrollos comparables total, residen en 1 desarrollo/ La tabla no esta completa en ventas

Grandes desarrollos a nivel internacional

En la siguiente página se presenta la tabla de análisis de los desarrollos comparables a nivel internacional y sus características:

PROYECTOS RESIDENCIALES INTERNACIONALES

Nombre del Proyecto	Fisher Island	Amelia Island Plantation	Longboat Key	South Seas Plantation	Four Seasons Nevis
Localización	Miami, FL	Amelia Island, FL	Longboat Key, FL	Captiva Island, FL	Nevis, West Indies
Fecha de Inicio	1986	1972	1966	1972	1991
Área Total (hectáreas)	87	506	405	134	142
Total Unidades	560	2,000	n.s.d.	74	190
Residencias	n.d.	500m ²	2,350m ²	325m ²	470m ²
Residencias (US\$)	n.d.	200,000-700,000	2,000,000	290,000	510,000-1,500,000
Nombre del hotel	Fisher Island Club	Amelia Island Plantation	The Resort at Longboat Key	Harborside Hotel	Four Seasons
Número de Cuartos	60	314	232	106	196
Hoyos en el campo de golf	9	48	45	9	18
Slips en la marina	123	n.d.	290	72	n.d.

Nombre del Proyecto	Dorado Beach	Pelican Bay	Palmas del Mar	Casa de Campo
Localización	Puerto Rico	Naples, FL	Humacao, Puerto Rico	La Romana, Rep. Dom.
Fecha de Inicio	1958	1972	1974	1971
Área Total (hectáreas)	405	852	1,113	2,833
Total Unidades	100	8,000	1,000 Construido	2,500 Vendido
Residencias	557m ²	2,400m ²	300m ²	2,000m ²
Residencias (US\$)	485,000-1,000,000	560,000-935,000	215,000-260,000	410,000-450,000
Nombre del hotel	Hyatt Dorado Beach	n.a.	Palmas Inn, Candelero Hotel	Casa de Campo
Número de Cuartos	298	n.d.	250	280 cuartos y 150 villas
Hoyos en el campo de golf	36	27	18	36
Slips en la marina	n.d.	n.d.	16	50

n.d. no disponible
FUENTE: Informes Propaganda

4.3.2.2. Estimación de ventas

Se recomienda que en Isla Contoy se maximice la reserva territorial a través de la segmentación de lotes en diversos tamaños, logrando una mayor participación en el mercado. Cancún y el Corredor Turístico podrá absorber entre 250 y 300 lotes grandes por año, recomendando segmentar el mercado de Isla Contoy con la finalidad de colocar el equivalente a 75 lotes grandes en promedio anual y aumentar de esta forma la capacidad de venta.

La segmentación se podría realizar de la siguiente manera:

PRODUCTOS RECOMENDADOS PARA ISLA CONTOY

Producto	
Terrenos en Playa	Los terrenos localizados en playa, rodeados por mar y reservas naturales, deben ser lo más exclusivo del Isla Contoy.
Terrenos en Golf	Los terrenos en campo de golf deben tener vista a las lagunas ubicadas dentro del campo. Los precios también pueden variar por su ubicación.
Villas en Marina	Las villas con canchas de tenis, alberca, restaurantes y casa club ubicados cerca de la marina. Es importante que la marina tenga tiendas especializadas y de abarrotes para poderse abastecer de provisiones para la siguiente travesía.

FUENTE: Supuestos basados en estudio del mercado.

Se puede concluir que el proyecto requiere de lotes residenciales de diversos tamaños conservando una media baja densidad ampliando el mercado objetivo residencial y acelerando absorción. Los lotes en playa y en campo de golf, siendo los más exclusivos deberán estar separados por áreas verdes de los lotes de menor tamaño, como es el caso de los condominios, villas marina y residenciales. Se debe dividir por zonas todo el fraccionamiento, manteniendo un mismo nivel socioeconómico. Denominar las áreas con diferentes nombres, en las que se ubiquen casas del mismo rango de tamaño manteniendo las mismas densidades. Los precios por metro cuadrado de lotes y casas de diversos tamaños deberán ser fijados de acuerdo al grado de densidad poblacional del área en el que están situados.

El diseño territorial participará en el concepto de segmentación de mercado que busca ofrecer diferentes productos a clientes potenciales, basado en sus ingresos, como por ejemplo los dueños de yates, industriales multinacionales ó directivos de empresas entre 50 y 60 años, ejecutivos de empresas entre 40 y 50 años, profesionistas entre 30 y 40 años. Para lograr una óptima introducción de los productos, será necesario desarrollar Isla Contoy por fases, con el fin de no contar con un excedente en inventario y mantener una reserva territorial para los cambios en la demanda del mercado. En este diseño será importante tomar en cuenta las conclusiones obtenidas de los estudios, introducir diversos productos con servicios adicionales demandados por el mercado.

Asimismo, será importante establecer reglamentos internos de construcción, imponiendo lineamientos más estrictos a mayor densidad poblacional en cada fase, al igual de imponer un plazo máximo para construir las residencias. Desarrollar conjuntos independientes por fases dentro del plan maestro de Isla Contoy, conservando una unidad dentro del desarrollo.

Ventas y estimaciones de absorción

De 1988 a 1995, se incrementaron las ventas de residencias de gran lujo. El éxito se debe al concepto de vivienda en una comunidad integral con servicios de seguridad, vigilancia, servicios adicionales, campo de golf, cableado oculto, áreas verdes y facilidades deportivas.

La siguiente tabla contiene el registro de ventas anuales y el incremento de la oferta:

Número de Ventas por Inmueble en los Grandes Desarrollos en Cancún y el Corredor Turístico

Residencial Plus	Real						Estimado			
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Villas	17	16	18	22	25	26	28	21	25	33
Lotes Residenciales	54	49	53	64	74	77	81	62	74	97
Lotes a Constructoras	70	66	73	87	100	105	110	84	103	131
Total de Ventas por año	200	187	205	246	283	298	319	258	298	371

FUENTE: Century 21, Colliers Lend Lease

En la siguiente tabla se muestra el total de lotes y residencias de los grandes desarrollos ubicados en Cancún y el corredor Cancún-Tulum, el número de ventas realizadas y el inventario restante de los desarrollos que compiten con Isla Contoy, obteniendo la absorción anual de los diferentes productos que compiten en el mercado.

Residencial

Tipo de Producto	Año de Ventas	Unidades Desarrolladas	Total de Unidades	Unidades Vendidas	Abstracción Anual	Unidades disponibles en metros cuadrados	Rango de precios USD / metros cuadrados	Rango por monto total por transacción USD	Nacionalidad del Consumidor
Playacar									
Lotes Residenciales	1988	352	850	595	85	350-1,000	75-450		* Mexicano 25%
Lotes campo de golf	*	*	*	*	*	*	100-135	40,000-135,000	Americano 30%
Lotes en playa	*	*	*	*	*	*	350-450	180,000-210,000	Europeo 15%
Lotes en marina	*	*	*	*	*	*	75-95	30,000-56,000	Canadiense 8%
Residencias	*	*	45	17	2	86-180	480-1,850		* Latino 7%
Villas campo de golf	*	*	*	*	*	*	850-900	212,000-270,000	
Villas en marina	*	*	*	*	*	*	660-670	92,000-105,000	
Condominios	*	*	62	48	7		1,800-1,900	139,000-280,000	
Lotes Desarrollados	*	*	141	40	6	800-25,000	90-150		*
Total			1,098	700	100				
Puerto Aventuras									
Lotes Residenciales	1988	900	800	550	61	460-1,200	100-375		* Mexicano 10%
Lotes en Marina	*	*	*	*	*	*	245-370	175,000-300,000	Norteam. 80%
Lotes en Golf	*	*	*	*	*	480-1200	125-150	67,000-180,000	Canadiense 5%
Lotes frente al mar	*	*	*	*	*	*	200-220	100,000-180,000	Europeo 5%
Lotes frente de playa	*	*	*	*	*	*	250-350	200,000-450,000	
Residencias	1988	*	800	600	67	150-400	500-2,400		*
Condominios	*	*	*	*	*	*	1,900-2,000	75,000-104,000	
Puerta del Mar	*	*	*	*	*	*	1,800-1,900	85,000-210,000	
Villas del Mar	*	*	*	*	*	*	2,300-2,400	330,000-380,000	
Lotes Desarrollados	1988	*	70	58	6	1,600-1,625	150-180		*
Total			1,670	1,208	134				
Isla Mujeres									
Lotes Residenciales	1992	55	190	85	17	400-600	300-600		* Mexicano 90%
Laguna	*	*	*	*	*	*	625	300,000-375,000	Americano 5%
Intercambios	*	*	*	*	*	*	300	80,000-100,000	
Residencias	1992	*	190	75	15	120-700	1,333-2,000		*
Villas	*	*	*	*	*	*	1,500-2,000	180,000-357,000	
Lotes Desarrollados	1992	*	70	50	6	1600-1,625	150-180		*
Total			450	190	38				

* No disponible

Precedido de las ventas anuales

El total de lotes para abstracción (incluyendo unidades de desarrollo) se muestra en el

La tabla de unidades desarrolladas se muestra

PLANTILLAS CONTABLES Y FINANCIERAS

4.3.3 Mercado de campos de golf

Condiciones del mercado

- La mayoría del mercado turístico extranjero de Cancún proviene de lugares de los Estados Unidos, en donde el golf es un deporte muy popular.
- Existen aproximadamente 147 campos de golf en México. Esta oferta tan limitada, se debe principalmente a que en el país existen muy pocos jugadores de golf ya que es considerado como un deporte elitista, exclusivamente para personas de clase económica "A" que pueden comprar artículos deportivos caros, membresías y acciones de clubes a un precio elevado, además de ser un deporte poco promocionado en México.
- Según datos del estudio elaborado en 1994 por la revista Golf Digest, se afirma que existen más de 24.5 millones de golfistas en los Estados Unidos, de los cuales 11 millones son considerados como jugadores constantes. El promedio de edad de este segmento es de 47 años, con un ingreso promedio de US\$150,000 anuales. El 78% de los golfistas entrevistados son hombres, el 46% de ellos se encuentran entre los 18 y los 39 años de edad, con un promedio de 43 años. Este perfil cuenta con características de un comprador potencial de bienes raíces turísticos ofertados en Isla Contoy.
- Con base en estas conclusiones, el análisis de la demanda para el campo de golf dependerá de los jugadores americanos que frecuentan Cancún y de los golfistas la clase alta de México.

En la siguiente sección se examinan las características del mercado golfista, incluyendo el perfil del mercado potencial, así como la descripción de los principales campos de golf del país.

4.3.3.1. Análisis de la oferta

En el análisis se identificaron 11 proyectos comparables que cuentan con un campo de golf en grandes desarrollos dentro de la República Mexicana. De éstos, la mayoría son públicos y semi-privados exceptuando a: El Tamarindo, Tres Vidas e Isla Navidad. Debido a la oferta limitada de campos de golf, los que actualmente operan, mejoran cada día su participación; la mayoría de los campos de golf en el estudio se encuentran por encima de las 20,000 vueltas anuales a excepción de Puerto Aventuras, El Tamarindo, Isla Navidad, Tres Vidas y Meliá Cancún.

Los campos de golf considerados como competencia directa para el campo de golf de Isla Contoy en el área de Cancún son:

Puerto Aventuras

Megadesarrollo ubicado en el Corredor Turístico Cancún-Tulum, con un campo de golf de 9 hoyos y sin fecha establecida para inaugurar los 9 hoyos restantes. Los residentes de Puerto Aventuras tienen una tarifa al mes de US\$34 por *green fee* sin límite de vueltas. Los invitados pagan US\$30 de *green fee* por vuelta más US\$25 por la renta del carrito de golf. El campo tiene aproximadamente 8,700 vueltas por año.

Playacar

Cuenta con un campo de golf público inaugurado en 1992; es el campo de golf más atractivo de Cancún y del Corredor Turístico. Fue diseñado por Robert Von Haggen, siendo el único en el mundo que ofrece ruinas mayas a lado de su *fairway*. Tiene además, grandes trampas de arena y excelentes vistas panorámicas. Existen diferentes tarifas de *green fee* para los huéspedes de los hoteles que se pueden conseguir desde los US\$17. El precio al público es de US\$93 incluyendo el carrito de golf. El campo tiene aproximadamente 21,600 vueltas al año.

Caesar Park

Hotel de Gran Turismo ubicado en la zona hotelera de Cancún. Cuenta con un campo de golf de 18 hoyos situado en la parte posterior del hotel, por lo que no disfruta de la vista al mar. El *green fee* depende de la temporada, en alta el precio al público es de US\$100 y US\$80 a los huéspedes y en baja de US\$80 y US\$70 respectivamente. El campo tiene aproximadamente 36,000 vueltas por año.

Pok ta Pok

Nace en 1976, es un campo de golf público, ubicado en la zona hotelera residencial alta de Cancún. El *fairway* del campo rodea en algunos hoyos a la laguna y en otras partes el frente de la zona residencial del fraccionamiento, cercado por una malla ciclónica, que separa el campo de las casas. El *green fee* en temporada alta es de US\$80 y en baja es de US\$60. El campo de golf tiene aproximadamente 28,000 vueltas al año.

Meliá Cancún

Ubicado en la zona hotelera, cuenta con 18 hoyos, todos par tres sin gran dificultad. Es un campo de golf pequeño, monótono; su atractivo es que algunos de los hoyos desembocan al mar. El *green fee* es de US\$22 durante todo el año. El campo cuenta actualmente con aproximadamente 4,000 vueltas al año. Los campos de Golf considerados como competencia directa con el proyecto Isla Contoy son los siguientes:

Palmilla

Nace en 1992 siendo el campo más conocido en México a nivel internacional por su excelente diseño y sus contrastes naturales. El campo de golf cuenta con 18 hoyos, considerado de calidad internacional, ubicado en la punta de Baja California Sur. El plan maestro tiene contemplado 9 hoyos adicionales que se piensan desarrollar en los próximos dos años. Actualmente, cuenta con 75 miembros con un costo por membresía de US\$25,000 más una anualidad de US\$2,500. El *green fee* es de US\$148 para el público incluyendo el carrito de golf. El campo tiene aproximadamente 37,800 vueltas por año.

Cabo del Sol

Ubicado en el mismo desarrollo que Palmilla. El diseñador del campo fue Jack Nicklaus, quien realizó un excelente campo de golf de 18 hoyos, siendo su atractivo las caídas de agua dentro del desierto. El plan maestro del fraccionamiento tiene un total de 54 hoyos, 27 en Palmilla y otros 27 en Cabo del Sol. Se espera que se implemente el programa de membresías al finalizar la construcción del hotel. El *green fee* para el público es de US\$132 incluyendo el carrito de golf. El campo tiene aproximadamente 36,000 vueltas por año.

Tres Vidas

Cuenta con un campo de golf privado de 18 hoyos paralelo al Océano Pacífico ubicado en Punta Diamante. Actualmente cuenta con 200 miembros activos; el precio de la membresía es de US\$36,000 más una cuota trimestral de US\$322. El *green fee* actualmente es de US\$140 más US\$10 por caddy.

Isla de Navidad

Cuenta con un campo de golf de 27 hoyos que está ubicado al norte de Manzanillo. Este campo fue diseñado por Robert Von Haggen, cuenta con una excelente calidad y hermosas vistas a sus alrededores. El *green fee* al público es de US\$120.

El Tamarindo

Campo de golf privado, exclusivo para 50 socios. Cuenta actualmente con 18 hoyos y excelentes vistas a la selva y al Océano Pacífico. El número de vueltas del campo de golf depende directamente de los huéspedes del Hotel Bel-Air. El *green fee* es de US\$70 incluyendo el carrito de golf.

Marina Vallarta

Cuenta con un campo de golf de 18 hoyos. Este campo perteneció al gobierno del estado de Jalisco hace 5 años, sin embargo, fue destruido por una tormenta. Posteriormente fue adquirido y reconstruido por Grupo Situr. La membresía por 5 años se puede adquirir en US\$3,000 más una cuota anual de US\$1,700. El *green fee* al público es de US\$90 y US\$70 a los huéspedes de hoteles afiliados. En las siguientes tablas se muestra el resumen de los campos de golf:

CAMPOS DE GOLF A NIVEL REGIONAL

	Melia	Pok ta Pok	Caesar Park	Playacar	Puerto Aventuras
Ubicación	Cancun	Cancun	Cancun	Carreteral Turistico	Carreteral Turistico
Fecha de apertura	1992	1976	1994	1997	1986
Número de hoyos	18	18	18	18	9
Par	52	72	72	72	72
Yardas profesional	1,818	6,836	6,762	7,277	3,526
Diseñador campo	M. Castro	R. Trent Jones Jr.	Corporation Aoki	R. Von Hugo	R. Trent Jones Jr.
Publico/ privado	Publico	Publico	Publico	Publico	Semi-publico
Cuotas					
Caddy (US\$)	n.d.	20	n.d.	n.d.	n.d.
Carrito de golf	Incluido green fee	Incluido green fee	Incluido green fee	Incluido green fee	Incluido green fee
Cuotas del green- 18 hoyos					
Temporada alta					
Hotel	22	*	70	17,53.72	35
Publico	22	60	80	93	33
Temporada baja					
Hotel	22	*	80	17,53.72	35
Publico	22	80	3.80	70	35
Vueltas totales al año	4,000	27,900	36,000	21,600	8,700
Temporada alta	3,200	20,700	27,000	14,400	8,000
Temporada baja	800	7,200	9,000	7,200	600
Vueltas de miembros/socios/afiliados					
Temporada alta	0%	10%	0%	0%	50%
Temporada baja	0%	10%	0%	0%	50%
Vueltas de visitantes					
Temporada alta	100%	90%	100%	100%	50%
Temporada baja	100%	90%	100%	100%	50%

CAMPOS DE GOLF A NIVEL NACIONAL

	Marina Vallarta	El Tamarindo	Isla Navidad	Tres Vidas	Cabo del Sol	Paimilla
Ubicación	Puerto Vallarta	Careyes	Manzanillo	Acapulco	Baja Cal	Baja Cal.
Fecha de apertura	1987	1995	1994	1994	1994	1993
Numero de hoyos	18	18	27	18	18	18
Par	72	72	72	72	72	72
Yardas profesional	6,700	6,800	10,390	7,800	7,040	6,940
Diseñador campo	J. Finger	D. Fleming	R. Von Haggen	R. Von Haggen	J. Nicklaus	J. Nicklaus
Miembros	Por 5 años	n.d.	n.d.	*	*	*
Numero de miembros totales	*	*	*	n.d.	n.d.	n.d.
Miembros activos	148	n.d.	n.d.	200	n.d.	75
Precio de venta (US\$)	3,000	n.d.	n.d.	36,000	n.d.	25 (tax)
Cuotas (US\$)	75	1,700	n.d.	1/ 322	n.d.	2,500
Caddy (pesos)	35	Propina	150	75	n.d.	n.d.
Carrido de golf(US\$)	850 oro green fee incluido	Green fee incluido	Green fee incluido	Green fee incluido	Green fee incluido	Green fee incluido
Cuotas del green: 18 hoyos						
Temporada alta (US\$)	Huesp 70- Pub 90	70	79	140	132	148
Temporada baja (US\$)	Huesp 70- Pub 90	70	79	140	132	148
Vueltas totales al año	27,900	3,600	9,000	3,780	17,800	37,800
Temporada alta	120	10	30	13	170	180
Temporada baja	35	10	20	8	40	30
Vueltas de miembros/socios/afiliados						
Temporada alta	20%	20%	0%	90%	0%	0%
Temporada baja	20%	20%	0%	90%	0%	0%
Temporada alta	80%	80%	100%	10%	100%	100%
Temporada baja	80%	80%	100%	10%	100%	100%

n.d. no disponible

FUENTE: Información proporcionada por los campos

4.3.3.2. Análisis de la demanda

Para medir el flujo de efectivo y el número de vueltas del campo de golf de Isla Contoy, se tomaron los diferentes perfiles de grupos golfísticos entre los que se pueden mencionar:

- Jugadores de golf e invitados de residentes del desarrollo.
- Jugadores hospedados en los hoteles de Isla Contoy.
- Residentes y turistas de Cancún que les gustaría jugar en el campo.

La revista Golf Digest en 1994 realizó un cuestionario a 1,824 subscriptores en los Estados Unidos de los cuales se seleccionaron los estados de Texas, Florida, Illinois, Nueva York, Nueva Jersey, Michigan y California para estimar la participación dentro del mercado turístico para Cancún. Se seleccionaron estos estados porque cuentan mayor afluencia de viajes a Cancún (aproximadamente un mercado de 6.5 millones de golfistas)

**MERCADO POTENCIAL DE GOLFISTAS DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA ISLA CONTOY
(MILES)**

Estado	# Golfistas	%	Viajaron los últimos dos años	Hospedados en hotel	Jugó golf en el viaje	Han jugado en resorts	Viajaron al extranjero	Viajaron a México y al Caribe	% de golfistas/visitantes
Georgia	458	5%	407	366	333	170	27	3	32%
Florida	1,161	27%	1,033	929	846	431	69	9	26%
Texas	1,400	38%	1,246	1,121	1,020	520	83	11	21%
California	2,758	4%	2,454	2,209	2,010	1,025	164	22	36%
N Y / New Jersey	1,765	14%	1,571	1,414	1,287	656	105	14	72%
Illinois	1,526	7%	1,358	1,222	1,112	567	90	12	13%
Michigan	1,297	5%	1,154	1,038	945	482	77	10	162%
Total	10,365	100%	9,225	8,302	7,555	3,853	616	86	

FUENTE: Golf Digest y Magazine

En la tabla anterior se estimó que el número de golfistas potenciales del Caribe Mexicano realizó las siguientes actividades:

El 89% de la población tomó vacaciones en los últimos dos años, 90% de ellos se hospedaron en hotel y el 16% viajaron a un país extranjero, con una estancia promedio de 10.1 días y gastaron en promedio US\$2,245 por viaje. Dentro los que viajaron fuera del país, el 20% lo hizo al Caribe Mexicano, dando un estimado de 86,000 golfistas potenciales aproximadamente.

Perfil del golfista de Cancún

Para determinar el perfil del cliente potencial para Isla Contoy, con base al número de golfistas y aplicando los porcentajes de respuesta de una encuesta realizada por la revista Golf Digest, se determinó la zona de Cancún como un mercado potencial de 86,000 golfistas aproximadamente con el siguiente perfil:

Hombres de 47 años, con ingreso anual promedio de US\$93,000 (más de dos veces el ingreso promedio de la población de los Estados Unidos), asegurados por más de US\$600,000, dueños de su primera casa (79%) de US\$183,200, una segunda casa (13%) de US\$153,300 y una tercera (16%) de US\$183,000.

Membresías

Ninguno de los campos de golf analizados en los grandes desarrollos, ubicados en Cancún y en el Corredor Turístico Cancún-Tulum, ofrece algún tipo de membresía o acción, exceptuando Puerto Aventuras. A diferencia de los comparables a nivel nacional, todos cuentan con algún tipo de acción o membresía, las cuales se adquieren en la compra del inmueble o separado. Puerto Aventuras es el único desarrollo de la zona que da una tarifa especial para todos sus residentes, la tarifa de *green fee* es de US\$34 por mes sin límite de juegos, mientras que para el público la tarifa o *green fee* es de US\$30 por juego. En la siguiente tabla se pueden observar los campos de golf de la región tanto en número de vueltas como en yardas profesionales.

CAMPOS DE GOLF A NIVEL REGIONAL

	Melía	Pok la Pok	Cancun Park	Playacar	Puerto Aventuras
Fecha de apertura	1992	1976	1994	1992	1986
Número de hoyos	18	18	18	18	9
Par	52	72	72	72	52
Yardas profesional	1,815	6,636	6,712	7,202	1,206
Vueltas por año	4,000	27,000	36,000	21,600	8,700

TURKEY Fuentes y propiedad de los campos

En la zona regional de Cancún el número de vueltas por campo varía drásticamente de 4,000 a 36,000 anualmente. Se observó que Puerto Aventuras tiene un bajo número de vueltas debido a que el campo solamente cuenta con 9 hoyos. Lo mismo sucede con el hotel Melía Cancún por tener par tres en todos sus hoyos. Se observó que las vueltas están relacionadas principalmente al tamaño y calidad del campo, quien lo desarrolló y su ubicación.

CAMPOS DE GOLF A NIVEL NACIONAL

	Nuevo Vallarta	El Tamarindo	Isla de Navidad	Tres Vidas	Cabo del Sol	Palmilla
Fecha de apertura	1987	1995	1994	1994	1994	1993
Número de hoyos	18	18	27	18	18	18
Par	72	72	72	72	72	72
Yardas profesional	6,700	6,800	10,390	7,800	7,340	6,940
Vueltas por año	27,900	3,600	9,000	3,780	37,800	37,800

FUENTE: Folleto de propaganda de los campos

Los desarrollos El Tamarindo y Tres Vidas tienen un número reducido de vueltas anuales; esto se debe principalmente a su exclusividad y no estar abiertos al público. El rango de vueltas jugadas por miembros en clubes privados dentro del estudio varía entre 3,600 y 7,000 vueltas por año.

RELACIÓN DE VUELTAS DE MIEMBROS Y SOCIOS

	Membresías	Vueltas Anuales	Vueltas / Socio
Nuevo Vallarta	148	6,975	47
Tres Vidas	200	3,591	18
Palmilla	75	3,780	50

FUENTE: Folleto de propaganda de los campos

Se estima que el campo de golf de Isla Contoy podría tener alrededor de 15,000 y 24,000 vueltas por año. Para determinar el número de vueltas para Isla Contoy, se tomó como base a los grandes desarrollos comparables y campos de golf en la zona. El número de vueltas que se generará en Isla Contoy por los residentes del fraccionamiento se estima entre 8,000 y 12,000 vueltas por año. Se cree que se podrán generar alrededor de 7,000 y 12,000 vueltas por año.

4.3.4. Mercado de marinas

Condiciones del mercado

Las características físicas del Caribe Mexicano son excepcionales como lugar turístico, el clima es cálido durante todo el año y el color del mar es azul esmeralda. La costa del Caribe tiene excelentes arrecifes de coral que se extienden aproximadamente de Cancún hasta Honduras, siendo de las más impresionantes y grandes del mundo.

El mar abierto del Caribe Mexicano atrae a la pesca deportiva por sus grandes especies entre las que se puede mencionar el pez Marlin y el pez Vela, de gran interés para los aficionados a este deporte. La temporada alta para la pesca es de junio a septiembre.

Cozumel cuenta con uno de los mejores arrecifes para bucear en el Caribe con una visibilidad mayor de 100 metros. El número de visitantes interesados en bucear en esta zona se incrementa cada año, lo que generará un mayor número de marinas. El problema que existe en el Caribe Mexicano es la temporadas de tormentas y huracanes, así como los arrecifes de coral de Cancún a Honduras, que dificultan la entrada de yates y veleros para entrar a los puertos de abrigo.

4.3.4.1. Análisis de la oferta

En la zona de Cancún y el Corredor Turístico Cancún-Tulum existen embarcaderos privados, operados principalmente por familias y aficionados a los deportes náuticos. En total son 14 marinas, cuatro de éstas sobresalen por tener mayor participación en el mercado y mejores servicios. La mayoría de las marinas solamente ofrecen amarraderos, electricidad y abastecimiento de agua, en algunos casos mantenimiento y reparación de embarcaciones menores.

Algunas marinas también ofrecen accesorios relacionados con la navegación, carga de combustible y tiendas especializadas. Las marinas en la laguna se encuentran ubicadas cerca o dentro de algún restaurante, además de no contar con una casa club, carecen de instalaciones como regaderas y baños.

La mayoría de las embarcaciones ubicadas en la Laguna de Nichupté, son de motor y están limitadas al puente que tiene una altura máxima de 14 pies. La profundidad de la laguna es de 2 a 8 pies, mientras que el canal varía de 6 a 8 pies. En la zona de la laguna y del canal, la tarifas para renta de muelles varían entre US\$0.20 a US\$0.83 por pie por día, existiendo variables dependiendo de la temporada.

Marina Puerto Aventuras

Comenzó sus operaciones en 1988, siendo la más grande de las marinas de la zona de Cancún con 250 amarraderos. Actualmente, la marina tiene 65 muelles fijos y 30 amarraderos para yates de más de 120 pies. Puerto Aventuras es una marina que por su dragado, goza de excelente seguridad para temporada de tormentas y huracanes, hoteles cercanos a la marina y restaurantes internacionales. El precio por pie varía dependiendo del tamaño de la embarcación. A continuación se detalla dichos precios.

Embarcaderos	
(US\$/pie)	
<hr/>	
Muelles para embarcaciones de más de 30 pies de largo	
Diario	0.8
Mensual	0.6
Trimestral	0.5
Anual	0.4
<hr/>	
Muelles para embarcaciones de menos de 30 pies de largo	
Diario	0.7
Mensual	0.5
Trimestral	0.4
Anual	0.3
<hr/>	

FUENTE: Administración de la marina de Puerto Aventuras

Marina Isla Mujeres

Ubicada a 5 millas fuera de Cancún y a 250 millas náuticas de Key West. Esta marina comenzó sus operaciones en 1996 y es una de las más protegidas de la zona, ofreciendo 60 muelles con capacidad para embarcaciones de 120 pies. Ofrece una casa club con playa fuera de la marina, alberca, regaderas, restaurante y bar. El hotel de la marina tiene los mejores 30 suites con excelentes acabados e instalaciones de primera. La marina de Isla Mujeres tiene dos regatas internacionales al año, la de *Sol a Sol* y la de *Pepsicola*, en las cuales participan más de 100 veleros. Son las más importantes de la zona y se llevan a cabo durante el mes de junio. El tamaño de los veleros que participan se encuentran entre los 30 y los 60 pies de largo.

A continuación se muestran los precios en Marina Isla Mujeres:

EMBARCADEROS	
(US\$/pie)	
de 12/15/97-07/31/97	
Diario	1.05
Mensual	0.95
Trimestral	0.85
Anual	0.75
Embarcaciones mayores de 90 pies	1.25
de 08/01/96-12/14/96	
Diario	0.85
Mensual	0.76
Trimestral	0.65
Anual	0.75
Embarcaciones > de 90 pies	1.25

Los precios no incluyen IVA.
FUENTE: Marina de Isla de Mujeres

Marina Cozumel

Es la marina más vieja de la zona y está ubicada en el puerto de abrigo de Cozumel cerca del muelle principal, a dos horas y media de Playacar. La marina está ubicada en uno de los arrecifes más grandes del mundo y cuenta con 100 muelles de concreto para yates de diversos tamaños. El precio por muelle o amarre es de US\$1.00 por pie.

Marina Hacienda del Mar

Se encuentra ubicada cerca al puerto de Punta Sam. Es la marina más cercana a Cancún y competiría directamente con Isla Contoy. Esta marina recibe a todos los navegantes que llegan a Cancún. En temporada alta, la marina tiene lista de espera y recibe alrededor de 80 a 100 yates hasta saturar las marinas cercanas. *Hacienda del Mar* se encuentra al lado del Blue Bay Hotel. Tiene actualmente 58 muelles para yates de 60 pies máximo y no tiene ningún tipo de rompe olas, aún encontrándose en mar abierto. El precio es de US\$1.33 por pié en temporada alta sin incluir IVA.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las marinas ubicadas en la zona de Cancún:

MARINAS									
Club	Localización	Pública / Privada	# Slip	# Promedio de slips ocupados		Precio por Pie		Precio por Diesel	Rampa
				Temporada	Temporada	Temporada	Temporada		
				Alta	Baja	Alta	Baja		
Puerto Aventuras	C. Cancún-Tulum	Privado	250	95	25	1.33	0.9	1.65	Si
Hacienda del Mar	Cancún	Público	58	58	23	1.3	0.9	2	No
Puerto Isla de Mujeres	Cancún	Público	100	60	20	1.05	0.85	2	Si
Club Náutico Cozumel	Cozumel	Público	100	80	20	1	0.65	2.40	Si

FUENTE: FULMER y propaganda

Las marinas de la zona solamente gozan 4 meses del año al 100% de su capacidad. Los 8 meses restantes se mantiene con una ocupación del 30%. Es importante que las marinas obtengan utilidades suficientes en estos meses.

4.3.4.2. Análisis de la demanda

En 1995, el mercado norteamericano contaba con aproximadamente 16.8 millones de embarcaciones deportivas; desde los *Jet Skies*, hasta los yates más lujosos.

ESTIMACIÓN DE EMBARCACIONES EN LOS ESTADOS UNIDOS EN USO 1994

Tipo de Embarcación	Número de Embarcaciones
Lanchas con motor fuera de borda	8,412,065
Otras Lanchas	4,705,369
Veleros sin motor	1,379,745
Lanchas para esquiar	1,460,778
Veleros con motor interior	542,043
Total	16,500,000

FUENTE: JONAFUR

Para determinar la demanda potencial fue necesario considerar Texas y el sureste de Estados Unidos, debido a su cercanía con México, que representa el mayor número de clientes potenciales para esta zona.

Solamente el Estado de Florida contaba en 1995, con 713,413 embarcaciones de placer 40 a 60 pies, con motor dentro de borda. Servicios Peninsulares de Mercadotecnia y Servicios de Carga realizaron 435 entrevistas a dueños de embarcaciones, de los cuales el 18% están interesados en comprar una residencia en México y el 10.3% estaría dispuesto a pagar más de US\$100,000 por ella. En la siguiente tabla se muestra un estimado de las embarcaciones que podrían llegar a la República Mexicana.

MERCADO POTENCIAL DE EMBARCACIONES DE ESTADOS UNIDOS

Estado y Embarcaciones que conforman el mercado Potencial	Mercado Probable de Referencia			Total	
	Remolcables 16-26 pies	Cruceros de Vela mayores de 26 pies	Cruceros de Motor mayores de 26 pies		
Pacífico					
California	776,089	118,819	18,244	20,264	157,224
Oregon	168,987	n.d.	69	170	519
Washington	189,054	n.d.	420	2,184	2,603
Arizona	127,268	56,905	113	2,844	59,862
Colorado	87,433	16,134	n.d.	610	16,744
Nuevo México	36,489	37,516	36	205	17,757
Suma	1,385,320	229,374	18,882	26,577	274,731
Golfo					
Texas	641,210	260,054	4,537	7,466	272,057
Louisiana		n.d.	84	963	1,048
Mississippi	692,010	n.d.	37	395	433
Alabama		n.d.	52	304	356
Florida	713,413	n.d.	1,018	6,816	7,835
Suma del Golfo	2,046,633	260,054	5,729	15,945	281,728
Suma	3,324,038	489,428	24,611	42,522	556,459

n.d. no disponible
FUENTE: FONATUR.

Para este estudio se consideraron las embarcaciones mayores de 26 pies capaces de llegar a Cancún, resultando aproximadamente un mercado potencial de 15,945 botes provenientes de la zona sureste de los Estados Unidos. El Estado de Florida siendo el más cercano al Caribe, cuenta con una flota de 6,816 de yates de lujo. Para atraer un mayor flujo de embarcaciones, el Caribe Mexicano tiene como obstáculo los siguientes supuestos:

- El mal tiempo dificulta la entrada de embarcaciones al Golfo, lo que provoca que estas pasen por aguas cubanas.
- Temporadas de tormentas y huracanes.

- La zona norte del Golfo Mexicano no tiene una escala náutica y carece de señalamiento
- Cancún resulta un destino difícil por las distancia que existe desde Florida a Cancún (dos a tres días de navegación)
- Los trámites aduanales son complejos y lentos.
- La falta de seguridad en las marinas.
- Las Islas Bahamas quedan a dos o tres horas marítimas de Miami.

Perfil del cliente

Para determinar el perfil de cliente para Isla Contoy, se seleccionó a mexicanos con alto poder adquisitivo y gente del sur de Estados Unidos, en las que se contempla principalmente el Atlántico Sur y Texas, que son las zonas con mayor afluencia de yatistas a Cancún. Los clientes potenciales, independientemente de sus regiones, se distinguen por pertenecer al nivel socioeconómico alto, con un grado de auténtica afición náutica. Estas personas encuentran atractivo el estatus que confiere poseer una embarcación y pertenecer a un club náutico, teniendo un ingreso superior a los US\$8,000 mensuales y gastan mensualmente más de US\$500 en el deporte náutico.

4.4. Análisis financiero

El modelo financiero que a continuación se presenta está compuesto de las siguientes páginas:

1. Hoja de supuestos generales con base en un plan maestro, supuesto para el desarrollo de este proyecto.
2. Flujos de efectivo para cada uno de los productos sugeridos para el proyecto, contemplando los correspondientes supuestos.
3. Flujo de efectivo incluyendo el total de entradas y salidas, el cálculo de la tasa interna de retorno y del valor presente neto.

Los supuestos del modelo fueron determinados con base en los resultado de la información del estudio de factibilidad anterior y las expectativas específicas para el proyecto de Isla Contoy.

Cada uno de los flujos por productos residenciales se encuentran concentrados en el flujo resumen de la última página y, contiene el resumen de toda la información para proyecto. Las notas o supuestos en la parte superior de cada análisis, se encuentran basados en cifras obtenidas del análisis de mercado inmobiliario. Estas cifras se componen por cifras reales, o bien expectativas del mercado.

La finalidad de los flujos que a continuación se presentan, es determinar si las diferentes variables consideradas para el estudio y las expectativas para la colocación de los productos a desarrollar se pueden traducir en resultados económicos, que puedan superar el costo de oportunidad esperado para un mismo período. En este supuesto, se pudo determinar una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad que, sin considerar ciertos factores externos, como cambios en la situación del mercado actual, devaluaciones o bajas en el poder adquisitivo del país, el proyecto es viable desde el punto de vista de rentabilidad en un período de 15 años.

Este plazo fue determinado como un período estándar para la colocación en el mercado de complejos residenciales en la República Mexicana, obteniendo un resultado positivo para este proyecto. A continuación se presentan los flujos individuales por concepto de.

1. Supuestos generales
2. Lotes en marina
3. Lotes en playa
4. Lotes en campo de golf
5. Campo de golf
6. Marina
7. Lote hotelero
8. Resumen de precios y tamaños de lotes en la región de Isla Contoy
9. Flujo final y determinación de la tasa interna de retorno

Supuesto

Incremento

Días de a

Valor esti

Área tota

Costo de

Tasa de d

Gastos ge

Absorción

	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Lotes resi	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	6.00	-
Lotes en c	12.00	10.00	-	-	-	-	-	-	-
Lotes en r	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	10.00
Lotes hotr	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total									

Costo de l

Agua

Escritura

Irrigación

Campo de

1) Incremento

2) Cifras

3) Considerar debe ser descontado

del costo

El costo

Este su

SUPUESTOS GENERALES

Supuestos Generales

Incremento Anual al Valor del Terreno	1.50% 1)
Días de actividad en el año	300
Valor estimado del terreno por m2 en US\$	35
Área total del terreno en m2	1,200,000
Costo de oportunidad	18% 2)
Tasa de descuento por perpetuidad	16% 3)
Gastos generales y de administración	12%

Absorción residencial del producto basado en un plan maestro sugerido

Total Unidades	Años							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Lotes residenciales en playa	-	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Lotes en campo de golf	-	-	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Lotes en marina	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Lotes hoteleros	-	-	-	-	1.00	-	-	-
Total	627.00							

Costo de Infraestructura

	0	1	2	3
Agua	10%	30%	30%	30%
Escrituración/ teléfono/ electricidad	0%	30%	30%	30%
Irrigación y preparación del terreno	0%	10%	50%	40%
Campo de golf y marina	10%	30%	40%	20%

- 1) Incremento aproximado del valor de un bien inmueble, adicional a la inflación. Este dato se estimó con base en información proporcionada por la Inmobiliaria Colliers Lomelin.
- 2) Cifra estimada con base en el mercado en un momento dado, durante la realización del estudio
- 3) Considerando que los 15 periodos de los flujos de efectivo presentan un incremento del 2%, (estimado por demanda) en cada periodo, por encima de la inflación, este valor debe ser el costo de oportunidad para obtener la tasa de descuento por perpetuidad. Es decir, 18% (costo oportunidad) - 2% (valor demanda) = 16% tasa de descuento por perpetuidad. El concepto de descuento por perpetuidad tiene como finalidad la de incluir en los flujos de efectivo, el valor que se presume puede adquirir el desarrollo, del año 16, en adelante. Este supuesto es de gran utilidad al momento de vender el desarrollo, ya que comprende los ingresos a corto y largo plazo a valor presente neto.

SUPUESTOS GENERALES

Costo del Terreno	1.50% 1)
Costo	300
Costo por m2 en US\$	35
Costo m2	1,200,000
Perpetuidad	18% 2)
Administración	16% 3)
	12%

Producto basado en un plan maestro sugerido

Total Unidades	Años													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
366.00	-	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
82.00	-	-	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	10.00	-	-	-	-	-
178.00	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
1.00	-	-	-	-	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
627.00														

	0	1	2	3
Electricidad	10%	30%	30%	30%
Costo terreno	0%	30%	30%	30%
	0%	10%	50%	40%
	10%	30%	40%	20%

del valor de un bien inmueble, adicional a la inflación. Este dato se estimó con base en información proporcionada por la Inmobiliaria Colliers Lomelin.
 en el mercado en un momento dado, durante la realización del estudio
 5 periodos de los flujos de efectivo presentan un incremento del 2%, (estimado por demanda) en cada periodo, por encima de la inflación, este valor debe ser descontado
 para obtener la tasa de descuento por perpetuidad. Es decir, 18% (costo oportunidad) - 2% (valor demanda) = 16% tasa de descuento por perpetuidad
 to por perpetuidad tiene como finalidad la de incluir en los flujos de efectivo, el valor que se presume puede adquirir el desarrollo, del año 16, en adelante
 un utilidad al momento de vender el desarrollo, ya que comprende los ingresos a corto y largo plazo a valor presente neto.

SUPUESTOS GENERALES

Años

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
-	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	6.00	-
-	-	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	10.00	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	10.00
-	-	-	-	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

0	1	2	3
10%	30%	30%	30%
0%	30%	30%	30%
0%	10%	50%	40%
10%	30%	40%	20%

ión. Este dato se estimó con base en información proporcionada por la Inmobiliaria Colliers Lomelin.

lización del estudio

remento del 2%, (estimado por demanda) en cada periodo, por encima de la inflación, este valor debe ser descontado

d. Es decir, 18% (costo oportunidad) - 2% (valor demanda) = 16% tasa de descuento por perpetuidad

ir en los flujos de efectivo, el valor que se presume puede adquirir el desarrollo, del año 16, en adelante.

ue comprende los ingresos a corto y largo plazo a valor presente neto.

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN LA M

Supuestos para Lotes en Marina

Total de lotes en venta	178
Tamaño promedio en m2	650
Precio de venta por m2 US\$	280
Precio del embarcadero <u>por</u> villa US\$	7,000 1)
Comisión por publicidad y ventas	10%
Costo por embarcadero <u>por</u> villa US\$	3,000 2)

	Años							
<u>Venta de Lotes</u>	0	1	2	3	4	5	6	7
Entradas								
Absorción	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Precio por m2	280.00	284.20	288.46	292.79	297.18	301.64	306.16	310.76
Tamaño promedio en m2	-	-	-	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
Precio promedio (\$000)	-	-	-	190.31	193.17	196.07	199.01	201.99
Precio del embarcadero (\$000)	7.00	7.11	7.21	7.32	7.43	7.54	7.65	7.77
Total Salidas (\$000)	-	-	-	\$ 2,766.86	\$ 2,808.37	\$ 2,850.49	\$ 2,893.25	\$ 2,936.65
Salidas								
Comisión por publicidad y ventas (\$000)	-	-	-	276.69	280.84	285.05	289.33	293.66
Costo del embarcadero (\$000)	-	-	-	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
Total Salidas(\$000)	-	-	-	\$ 318.69	\$ 322.84	\$ 327.05	\$ 331.33	\$ 335.66
Utilidad (\$000)	-	-	-	\$ 2,448.18	\$ 2,485.53	\$ 2,523.44	\$ 2,561.93	\$ 2,600.98

1) Cada embarcadero da servicio a dos villas y tiene un costo total de 14,000

2) Cada embarcadero da servicio a dos villas y tiene un costo total de 6,000

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN LA MARINA

para Lotes en Marina

es en venta 178
 omedio en m2 650
 venta por m2 US\$ 280
 mbarcadero por villa US\$ 7,000 1)
 or publicidad y ventas 10%
 mbarcadero por villa US\$ 3,000 2)

Años

lotes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
m2	-	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
omedio en m2	280.00	284.20	288.46	292.79	297.18	301.64	306.16	310.76	315.42	320.15	324.95	329.83	334.77
edio (\$000)	-	-	-	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
mbarcadero (\$000)	7.00	7.11	7.21	7.32	7.43	7.54	7.65	7.77	7.89	8.00	8.12	8.25	8.37
as (\$000)	-	-	-	\$ 2,766.86	\$ 2,808.37	\$ 2,850.49	\$ 2,893.25	\$ 2,936.65	\$ 2,980.70	\$ 3,025.41	\$ 3,070.79	\$ 3,116.85	\$ 3,163.61
or publicidad y ventas (\$000)	-	-	-	276.69	280.84	285.05	289.33	293.66	298.07	302.54	307.08	311.69	316.36
mbarcadero (\$000)	-	-	-	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
as(\$000)	-	-	-	\$ 318.69	\$ 322.84	\$ 327.05	\$ 331.33	\$ 335.66	\$ 340.07	\$ 344.54	\$ 349.08	\$ 353.69	\$ 358.36
000)	-	-	-	\$ 2,448.18	\$ 2,485.53	\$ 2,523.44	\$ 2,561.93	\$ 2,600.98	\$ 2,640.63	\$ 2,680.87	\$ 2,721.71	\$ 2,763.17	\$ 2,805.25

mbarcadero da servicio a dos villas y tiene un costo total de 14,000
 mbarcadero da servicio a dos villas y tiene un costo total de 6,000

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN LA MARINA

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	10.00
84.20	288.46	292.79	297.18	301.64	306.16	310.76	315.42	320.15	324.95	329.83	334.77	339.79	344.89	350.06
-	-	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
-	-	190.31	193.17	196.07	199.01	201.99	205.02	208.10	211.22	214.39	217.60	220.87	224.18	227.54
7.11	7.21	7.32	7.43	7.54	7.65	7.77	7.89	8.00	8.12	8.25	8.37	8.49	8.62	8.75
-	-	\$ 2,766.86	\$ 2,808.37	\$ 2,850.49	\$ 2,893.25	\$ 2,936.65	\$ 2,980.70	\$ 3,025.41	\$ 3,070.79	\$ 3,116.85	\$ 3,163.61	\$ 3,211.06	\$ 3,259.23	\$ 2,362.94
-	-	276.69	280.84	285.05	289.33	293.66	298.07	302.54	307.08	311.69	316.36	321.11	325.92	236.29
-	-	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	30.00
-	-	\$ 318.69	\$ 322.84	\$ 327.05	\$ 331.33	\$ 335.66	\$ 340.07	\$ 344.54	\$ 349.08	\$ 353.69	\$ 358.36	\$ 363.11	\$ 367.92	\$ 266.29
-	-	\$ 2,448.18	\$ 2,485.53	\$ 2,523.44	\$ 2,561.93	\$ 2,600.98	\$ 2,640.63	\$ 2,680.87	\$ 2,721.71	\$ 2,763.17	\$ 2,805.25	\$ 2,847.95	\$ 2,891.30	\$ 2,096.64

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN P

Supuestos para Lotes en Play

Total de lotes en venta	366
Tamaño promedio en m2	1,100
Precio de venta por m2 US\$	370
Comisión por publicidad y ventas	10%

	Años							
Venta de Lotes	0	1	2	3	4	5	6	7
Entradas								
Absorción	-	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Precio por m2	370.00	375.55	381.18	386.90	392.70	398.60	404.57	410.50
Tamaño promedio en m2	-	-	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Precio Total (\$000)	-	-	419.30	425.59	431.97	438.45	445.03	451.65
Total Entradas (\$000)	-	-	\$ 12,579.05	\$ 12,767.73	\$ 12,959.25	\$ 13,153.64	\$ 13,350.94	\$ 13,550.15
Salidas								
Comisión por publicidad y ventas (\$000)	-	-	1,257.90	1,276.77	1,295.92	1,315.36	1,335.09	1,355.00
Costo Salidas (\$000)	-	-	\$ 1,257.90	\$ 1,276.77	\$ 1,295.92	\$ 1,315.36	\$ 1,335.09	\$ 1,355.00
Utilidad (\$000)	-	-	\$ 11,321.14	\$ 11,490.96	\$ 11,663.32	\$ 11,838.27	\$ 12,015.85	\$ 12,195.15

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN PLAYA

366
1,100
370
10%

	Años														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	-	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
	370.00	375.55	381.18	386.90	392.70	398.60	404.57	410.64	416.80	423.05	429.40	435.84	442.38	449.01	455.7
	-	-	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
	-	-	419.30	425.59	431.97	438.45	445.03	451.71	458.48	465.36	472.34	479.43	486.62	493.92	501.3
	-	-	\$ 12,579.05	\$ 12,767.73	\$ 12,959.25	\$ 13,153.64	\$ 13,350.94	\$ 13,551.21	\$ 13,754.47	\$ 13,960.79	\$ 14,170.20	\$ 14,382.76	\$ 14,598.50	\$ 14,817.48	\$ 3,007.9
ntas (\$000)	-	-	1,257.90	1,276.77	1,295.92	1,315.36	1,335.09	1,355.12	1,375.45	1,396.08	1,417.02	1,438.28	1,459.85	1,481.75	300.7
	-	-	\$ 1,257.90	\$ 1,276.77	\$ 1,295.92	\$ 1,315.36	\$ 1,335.09	\$ 1,355.12	\$ 1,375.45	\$ 1,396.08	\$ 1,417.02	\$ 1,438.28	\$ 1,459.85	\$ 1,481.75	\$ 300.7
	-	-	\$ 11,321.14	\$ 11,490.96	\$ 11,663.32	\$ 11,838.27	\$ 12,015.85	\$ 12,196.09	\$ 12,379.03	\$ 12,564.71	\$ 12,753.18	\$ 12,944.48	\$ 13,138.65	\$ 13,335.73	\$ 2,707.1

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN PLAYA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
00	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	6.00	-
	375.55	381.18	386.90	392.70	398.60	404.57	410.64	416.80	423.05	429.40	435.84	442.38	449.01	455.75	462.59
	-	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	-
	-	419.30	425.59	431.97	438.45	445.03	451.71	458.48	465.36	472.34	479.43	486.62	493.92	501.32	-
	-	\$ 12,579.05	\$ 12,767.73	\$ 12,959.25	\$ 13,153.64	\$ 13,350.94	\$ 13,551.21	\$ 13,754.47	\$ 13,960.79	\$ 14,170.20	\$ 14,382.76	\$ 14,598.50	\$ 14,817.48	\$ 3,007.95	-
	-	1,257.90	1,276.77	1,295.92	1,315.36	1,335.09	1,355.12	1,375.45	1,396.08	1,417.02	1,438.28	1,459.85	1,481.75	300.79	-
	-	\$ 1,257.90	\$ 1,276.77	\$ 1,295.92	\$ 1,315.36	\$ 1,335.09	\$ 1,355.12	\$ 1,375.45	\$ 1,396.08	\$ 1,417.02	\$ 1,438.28	\$ 1,459.85	\$ 1,481.75	\$ 300.79	-
	-	\$ 11,321.14	\$ 11,490.96	\$ 11,663.32	\$ 11,838.27	\$ 12,015.85	\$ 12,196.09	\$ 12,379.03	\$ 12,564.71	\$ 12,753.18	\$ 12,944.48	\$ 13,138.65	\$ 13,335.73	\$ 2,707.15	-

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN CAMPO DE GOLF

Supuestos para Lotes en el Campo de Golf

Total de lotes en venta	82
Tamaño promedio en m2	1,500
Precio de venta por m2	200
Comisión por publicidad y ventas	10%

	Años								
Venta de lotes	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Entradas									
Absorción	-	-	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	10
Precio por m2	200.00	203.00	206.05	209.14	212.27	215.46	218.69	221.97	225
Tamaño promedio en m2	-	-	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500
Precio Total (\$000)	-	-	309.07	313.70	318.41	323.19	328.03	332.95	337
Total de ingresos (\$000)	-	-	\$ 3,708.81	\$ 3,764.44	\$ 3,820.91	\$ 3,878.22	\$ 3,936.40	\$ 3,995.44	\$ 3,379
Salidas									
Comisión por publicidad y ventas (\$000)	-	-	370.88	376.44	382.09	387.82	393.64	399.54	337
Total Salidas (\$000)	-	-	\$ 370.88	\$ 376.44	\$ 382.09	\$ 387.82	\$ 393.64	\$ 399.54	\$ 337
Utilidad (\$000)	-	-	\$ 3,337.93	\$ 3,388.00	\$ 3,438.82	\$ 3,490.40	\$ 3,542.76	\$ 3,595.90	\$ 3,041

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LOTES EN CAMPO DE GOLF

82
1,500
200
10%

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	-	-	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	10.00	-	-	-	-	-	-	-
	200.00	203.00	206.05	209.14	212.27	215.46	218.69	221.97	225.30	228.68	232.11	235.59	239.12	242.71	246.35	250.05
	-	-	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	309.07	313.70	318.41	323.19	328.03	332.95	337.95	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	\$ 3,708.81	\$ 3,764.44	\$ 3,820.91	\$ 3,878.22	\$ 3,936.40	\$ 3,995.44	\$ 3,379.48	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	370.88	376.44	382.09	387.82	393.64	399.54	337.95	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	\$ 370.88	\$ 376.44	\$ 382.09	\$ 387.82	\$ 393.64	\$ 399.54	\$ 337.95	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	\$ 3,337.93	\$ 3,388.00	\$ 3,438.82	\$ 3,490.40	\$ 3,542.76	\$ 3,595.90	\$ 3,041.53	-	-	-	-	-	-	-

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL CAMPO DE GOLF

Supuestos para el Campo de Golf

Número óptimo de vueltas	22,000
Greens Fees miembros (US\$)	45
Green Fees no-miembros (US\$)	95
Alimentos y bebidas por vuelta (US\$)	30
Consumo en la tienda de golf por vuelta (US\$)	10
Gastos fijos de operación	27%
Vueltas por persona por año	5
Gastos en alimentos y bebidas (% sobre ingresos)	80%
Gastos en la tienda de golf (% sobre ingresos)	75%
Costo de membresía al año (US\$)	800
Cuota de administración	15% 1)

	Años									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Entradas										
Uso Total del campo	-	-	-	15%	25%	40%	50%	70%	80%	85%
% de uso por miembros (sobre el uso total)	-	-	-	15%	30%	40%	50%	50%	50%	50%
% de uso por no-miembros (sobre el uso total)	-	-	-	85%	70%	60%	50%	50%	50%	50%
Green Fees - miembros (\$000)	-	-	-	22.28	74.25	158.40	247.50	346.50	396.00	420.75
Membresías (\$000)	-	-	-	-	-	-	-	1,368.89	1,564.44	1,662.22
Green Fees - no-miembros (\$000)	-	-	-	266.48	365.75	501.60	522.50	731.50	836.00	888.25
Entradas por Operación (\$000)	-	-	-	\$ 288.75	\$ 440.00	\$ 660.00	\$ 770.00	\$ 2,446.89	\$ 2,796.44	\$ 2,971.22
Tienda de golf (\$000) 2)	-	-	-	33.00	55.00	88.00	110.00	154.00	176.00	187.00
Alimentos y bebidas (\$000) 3)	-	-	-	99.00	165.00	264.00	330.00	462.00	528.00	561.00
Utilidad en tienda de golf (\$000) 4)	-	-	-	8.25	13.75	22.00	27.50	38.50	44.00	46.75
Utilidad en alimentos y bebidas (\$000) 5)	-	-	-	19.80	33.00	52.80	66.00	92.40	105.60	112.20
Entradas por cuota de administración (\$000)	-	-	-	\$ 4.21	\$ 7.01	\$ 11.22	\$ 14.03	\$ 19.64	\$ 22.44	\$ 23.84
Total Entradas (\$000)	-	-	-	\$ 292.96	\$ 447.01	\$ 671.22	\$ 784.03	\$ 2,466.52	\$ 2,818.88	\$ 2,995.06
Salidas										
Gastos fijos de operación (\$000)	-	-	-	77.96	118.80	178.20	207.90	660.66	755.04	802.23
Total Salidas (\$000)	-	-	-	\$ 77.96	\$ 118.80	\$ 178.20	\$ 207.90	\$ 660.66	\$ 755.04	\$ 802.23
Utilidad (\$000)	-	-	-	\$ 215.00	\$ 328.21	\$ 493.02	\$ 576.13	\$ 1,805.86	\$ 2,063.84	\$ 2,192.83

1) La cuota de administración se calcula sobre la utilidad obtenida en la tienda de golf y en alimentos y bebidas.
 2,3,4,5) Cifras necesarias únicamente para cálculo de la cuota de administración

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL CAMPO DE GOLF

22,000
45
95
30
10
27%
5
80%
75%
800
15% 1)

Años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	-	-	-	15%	25%	40%	50%	70%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
	-	-	-	15%	30%	40%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	-	-	-	85%	70%	60%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	-	-	-	22.28	74.25	158.40	247.50	346.50	396.00	420.75	420.75	420.75	420.75	420.75	420.75	420.75
	-	-	-	-	-	-	-	1,368.89	1,564.44	1,662.22	1,662.22	1,662.22	1,662.22	1,662.22	1,662.22	1,662.22
	-	-	-	266.48	365.75	501.60	522.50	731.50	836.00	888.25	888.25	888.25	888.25	888.25	888.25	888.25
	-	-	-	\$ 288.75	\$ 440.00	\$ 660.00	\$ 770.00	\$ 2,446.89	\$ 2,796.44	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22	\$ 2,971.22
	-	-	-	33.00	55.00	88.00	110.00	154.00	176.00	187.00	187.00	187.00	187.00	187.00	187.00	187.00
	-	-	-	99.00	165.00	264.00	330.00	462.00	528.00	561.00	561.00	561.00	561.00	561.00	561.00	561.00
	-	-	-	8.25	13.75	22.00	27.50	38.50	44.00	46.75	46.75	46.75	46.75	46.75	46.75	46.75
	-	-	-	19.80	33.00	52.80	66.00	92.40	105.60	112.20	112.20	112.20	112.20	112.20	112.20	112.20
	-	-	-	\$ 4.21	\$ 7.01	\$ 11.22	\$ 14.03	\$ 19.64	\$ 22.44	\$ 23.84	\$ 23.84	\$ 23.84	\$ 23.84	\$ 23.84	\$ 23.84	\$ 23.84
	-	-	-	\$ 292.96	\$ 447.01	\$ 671.22	\$ 784.03	\$ 2,466.52	\$ 2,818.88	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06	\$ 2,995.06
	-	-	-	77.96	118.80	178.20	207.90	660.66	755.04	802.23	802.23	802.23	802.23	802.23	802.23	802.23
	-	-	-	\$ 77.96	\$ 118.80	\$ 178.20	\$ 207.90	\$ 660.66	\$ 755.04	\$ 802.23	\$ 802.23	\$ 802.23	\$ 802.23	\$ 802.23	\$ 802.23	\$ 802.23
	-	-	-	\$ 215.00	\$ 328.21	\$ 493.02	\$ 576.13	\$ 1,805.86	\$ 2,063.84	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83	\$ 2,192.83

tenida en la tienda de golf y en alimentos y bebidas.
ta de administración

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LA MARINA

Supuestos para Marina

Total de embarcaderos	200
Tamaño promedio de yates	40
% de cuota de mantenimiento sobre ingresos	15%
Gastos fijos de operación	40%

	Años								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Entradas									
Ocupación	-	-	-	30%	50%	70%	80%	85%	85%
Precio de renta por pie	-	-	-	0.75	0.80	0.85	0.85	0.85	0.85
Ingresos por renta (\$000)	-	-	-	540.00	3,200.00	4,760.00	5,440.00	5,780.00	5,780.00
Cuota de mantenimiento (\$000)	-	-	-	81.00	480.00	714.00	816.00	867.00	867.00
Total Entradas (\$000)	-	-	-	\$ 621.00	\$ 3,680.00	\$ 5,474.00	\$ 6,256.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00
Salidas									
Gastos fijos de operación	-	-	-	216.00	1,280.00	1,904.00	2,176.00	2,312.00	2,312.00
Total Salidas (\$000)	-	-	-	\$ 216.00	\$ 1,280.00	\$ 1,904.00	\$ 2,176.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00
Utilidad (\$000)	-	-	-	\$ 405.00	\$ 2,400.00	\$ 3,570.00	\$ 4,080.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA LA MARINA

200
40
15%
40%

Años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	-	-	-	30%	50%	70%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
	-	-	-	0.75	0.80	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85
	-	-	-	540.00	3,200.00	4,760.00	5,440.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00	5,780.00
	-	-	-	81.00	480.00	714.00	816.00	867.00	867.00	867.00	867.00	867.00	867.00	867.00	867.00	867.00
	-	-	-	\$ 621.00	\$ 3,680.00	\$ 5,474.00	\$ 6,256.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00	\$ 6,647.00
	-	-	-	216.00	1,280.00	1,904.00	2,176.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00	2,312.00
	-	-	-	\$ 216.00	\$ 1,280.00	\$ 1,904.00	\$ 2,176.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00	\$ 2,312.00
	-	-	-	\$ 405.00	\$ 2,400.00	\$ 3,570.00	\$ 4,080.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00	\$ 4,335.00

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL LOTE HOTELERO

Supuestos para el Lote Hotelero

Total de lotes en venta	1
Lotes hoteleros en ha	3
Precio de lote hotelero por m2 (US\$)	200
Comisión por publicidad y ventas	11%
% participación en el desarrollo del hotel	20%

	Años									
<u>Venta del Lote</u>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Entradas										
Absorción	-	-	-	-	1.00	-	-	-	-	-
Precio por m2	200.00	203.00	206.05	209.14	212.27	215.46	218.69	221.97	225.14	228.31
Tamaño promedio por ha. (10,000 m2)	-	-	-	-	3.00	-	-	-	-	-
Precio Total (\$000)	-	-	-	-	6,368.18	-	-	-	-	-
Total ingresos (\$000)	-	-	-	-	\$ 6,368.18	-	-	-	-	-
Salidas										
Comisión por publicidad y ventas (\$000)	-	-	-	-	700.50	-	-	-	-	-
Total Salidas (\$000)	-	-	-	-	\$ 700.50	-	-	-	-	-
Utilidad (\$000)	-	-	-	-	\$ 5,667.68	-	-	-	-	-

ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL LOTE HOTELERO

1
3
0
%
%

Años															
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
-	-	-	-	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
200.00	203.00	206.05	209.14	212.27	215.46	218.69	221.97	225.30	228.68	232.11	235.59	239.12	242.71	246.35	250.05
-	-	-	-	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	6,368.18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	\$ 6,368.18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	700.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	\$ 700.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	\$ 5,667.68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RESUMEN DE PRECIOS Y TAMAÑOS DE LOTES EN LA REGIÓN DE ISLA CONTOY

Producto	No. Lotes	%	Tamaño Promedio (en M2)	Precio Promedio (USD/M2)	Precio Promedio (US\$)
Hotel	1	0.2%	50,000.00	200.00	10,000,000.00
Villas en marina	178	28.4%	650.00	280.00	182,000.00
Lotes residenciales en golf	82	13.1%	1,500.00	200.00	300,000.00
Lotes residenciales en playa	366	58.4%	1,100.00	370.00	407,000.00
Total	627	100%			

4.5. Conclusiones y recomendaciones para Isla Contoy

Como resultado de este estudio se puede concluir que existe la posibilidad de realizar este proyecto. Las cifras obtenidas de los flujos de efectivo a quince años, prueban la factibilidad del desarrollo inmobiliario y los resultados económicos del mismo. Es decir, al realizar los flujos de efectivo se espera una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad, para poder afirmar que se espera un mejor rendimiento al invertir en el proyecto, que emplear los mismos recursos en inversiones de otra índole. Las cifras obtenidas del estudio anterior fueron la base para determinar y establecer el plan maestro de desarrollo, empleado como base de análisis financiero del estudio. A continuación se muestran los resultados del análisis general de lotes que conforman el plan maestro de Isla Contoy, con base en estimaciones y supuestos.

Producto	No. Lotes	Tamaño Promedio en m2	Precio Promedio (US\$/M2)
Hoteles	1	30,000	200
Villas Marinas	178	650	280
Lotes en Golf	82	1,500	200
Lotes en Playa	366	1,100	370
Total	627		

La siguiente tabla contiene la información referente a los rangos generales del análisis de lotes contenido dentro del estudio y que fueron la base para determinar las cifras del plan maestro, buscando mantener los precios y las dimensiones dentro de los rangos reales del mercado, que le corresponde a la zona de Isla Contoy.

Producto	Superficie Terrenos por m2	Precio por m2 de Terreno US\$	Valor del Terreno por Unidad US\$
Terrenos en Playa	1,150		425,500
	1,100	370	407,000
	1,050		388,500
Terrenos en Golf	1,550		310,000
	1,500	200	300,000
	1,450		290,000
Villas en Marina	660		184,800
	650	280	182,000
	640		179,200
Hotel	30,000,000	200	6,000,000

Campo de golf

La construcción de un campo de golf en Isla Contoy es elemental para lograr el posicionamiento deseado de este producto, ya que creará el flujo de compradores potenciales para el desarrollo. El campo se posicionaría como uno de los mejores campos de golf de la región. Asimismo, diferenciaría al proyecto respecto a los otros que se encuentran en la región, como el único campo de golf en una isla, además del área de playa y de marina, atrayendo clientes potenciales para comprar una segunda casa.

Se recomienda que la construcción se inicie desde la primera fase del desarrollo, y que el campo de golf sea diseñado por una firma reconocida; de esta forma se logrará contar con la calidad, vistas panorámicas y escenografía que actualmente ofrecen otros campos de golf en México, el Caribe y Florida. El mercado golfista actualmente es muy sofisticado y siempre está en busca de nuevos retos en campos de golf distintos de aquellos que ya conoce.

Aprovechando las características físicas del terreno, Isla Contoy tiene los atributos para construir un campo de golf con alto grado de dificultad, gracias a sus lagos, estanques y frente de mar con excelentes vistas panorámicas, dentro de un entorno natural.

Marina

Bajo el supuesto de que es factible la construcción de una marina en Isla Contoy y que se realizarán los estudios técnicos respectivos para determinar la seguridad y el buen señalamiento marítimo para satisfacer los requerimientos del mercado yatista, el proyecto tiene potencial para atraer un mercado que pueda absorber alrededor de 200 muelles.

La marina contribuirá a posicionar al proyecto como un destino que ofrece equilibrio ecológico, servicios adicionales naturales y plusvalía que le permitirá competir, no solamente con los grandes desarrollos regionales, sino con los desarrollos en Florida y el Caribe, que también buscan el mismo perfil potencial de compradores que desean adquirir una segunda casa.

Desarrollo residencial y hotelero

Los 7.5 kilómetros de frente de playa son los atributos que le darán la mayor plusvalía al proyecto y la característica de ser isla apartada. Los lotes y villas residenciales con frente de playa, que también puedan rentarse, serán la diferenciación principal respecto a otros desarrollos competidores en la región, que no cuentan con este tipo de productos.

El análisis realizado basa su recomendación en una densidad media-baja, con el objeto de preservar la naturaleza y posicionar el desarrollo dentro de un marco ecológico, con villas residenciales en venta y en renta. El desarrollar de este concepto tendría las siguientes ventajas:

- Sería consistente con el tipo y sabor caribeño mexicano que es acorde con los gustos y preferencias del cliente de altos ingresos que el proyecto busca.
- Ofrecería excelentes vistas desde cualquier área dentro del desarrollo.
- Las unidades se pueden construir y vender a un precio más alto, debido a la plusvalía que da el campo de golf, la playa y la marina, situación a la que el mercado es muy sensible.
- El turista con alto poder adquisitivo, prefiere más estar en una villa o condominio a tener sólo la experiencia de ser huésped en un hotel.
- Antes de decidir comprar una residencia en Isla Contoy, el turista necesita estar expuesto como visitante al encanto del lugar y entender las diferencias entre las ofertas actuales de la región y las que tendrá Isla Contoy. Este concepto contribuirá a la labor de venta en forma significativa.

El desarrollo propuesto para el proyecto residencial, así como el hotel por construirse en la primera fase, le darán inmediatamente capacidad de alojamiento al lugar en el corto plazo y atraerá un mayor flujo de turistas a la isla. Se necesita un perfil de turista con ingresos altos para atraer compradores potenciales que se sientan dispuestos a adquirir una segunda casa, diferentes de los que se hospedan normalmente en hoteles de Cancún (que en su mayor parte llegan a través de mayoristas, pagando tarifas muy bajas y realizando un gasto también bajo).

El programa de construcción para el desarrollo residencial daría la ventaja de tener un hotel dentro del desarrollo, por ejemplo, la habilidad para atraer visitantes sin alejarse de la zona residencial y del club que se encuentra en el área deseable; al mismo tiempo que se posiciona el proyecto residencial.

Financiamiento/precio

La opción de financiamiento hipotecario se deben de explorar, así como las futuras regulaciones referente al uso de los instrumentos hipotecarios para compra de residencia. Los compradores norteamericanos y europeos, en particular, se han acostumbrado a la disponibilidad de este tipo de financiamiento en los Estados Unidos para comprar segundas casas, como en el área de Florida y otros mercados competitivos. Con el apoyo financiero del desarrollador, se debe crear algún tipo de estructura financiera hipotecaria. La disponibilidad de éstas para la compra podría incrementar la absorción de este proyecto.

Programa para el Plan Maestro

Con base en el estudio, se recomienda realizar un plan maestro de la siguiente forma:

- Desarrollo por fases, al principio con mayor densidad y conforme se avance en el interior de la isla, disminuirá la densidad hasta llegar a la punta donde se ubicará la zona más exclusiva del proyecto.
- En la primera fase, al principio del proyecto se ubicará el hotel permitiendo mayor flujo de personas.
- El precio por metro cuadrado de terreno residencial se incrementará según la densidad de la zona (marina, golf, playa).
- Se recomienda establecer un sólo producto residencial de baja densidad después del campo de golf.
- Para un mayor retorno de inversión, Isla Contoy deberá destinar baja densidad, siendo más fácil captar al inversionista internacional que busca tasas altas de retorno.
- Se deberá urbanizar toda Isla Contoy en su primera etapa.
- Se podrán amortizar los costos de urbanización e infraestructura con la venta del lote hotelero.

- Es de sumamente importante que ya amortizados los costos de infraestructura y urbanización destinar los recursos a finalizar los servicios adicionales faltantes antes de pagar dividendos a inversionistas.

Programa de servicios adicionales

El programa de servicios adicionales se basará en los siguientes objetivos:

- Incrementar la atracción e imagen del desarrollo por su excelente ubicación y exclusividad para los clientes potenciales; acelerando así, la venta de los productos en Isla Contoy y generando plusvalía en el proyecto.
- Fungir como centros de negocios independientes, cuyo objetivo será la amortización de la inversión realizada en infraestructura, así como la generación de utilidades en las mismas.
- En la primera etapa de operación de las instalaciones recreativas, es importante considerar la concesión de las mismas a empresas especializadas en su operación, permitiendo minimizar costos y tiempos de aprendizaje en la operación de los servicios adicionales de Isla Contoy.
- Maximizar la cobertura de diferentes instalaciones recreativas, abarcando una mayor variedad de atractivos que permitan captar el mayor número de segmentos de mercado.
- Capitalizar oportunidades del mercado internacional principalmente en los primeros años de operación en los cuales la generación de ingresos juega un papel muy importante.
- Evitar fracasos económicos en algunas etapas del desarrollo ocasionados por la inversión innecesaria en instalaciones en momentos no óptimos, provocando la falta de adaptación en las condiciones futuras del mercado. En este caso será necesario diseñar claramente las fases de inversión procurando que conforme se desarrollen estas etapas, se realicen adaptaciones o cambios de acuerdo a las necesidades del mercado en ese momento.
- Establecer estrategias flexibles de salida del desarrollo, minimizando el impacto de los riesgos en la operación de Isla Contoy, a su vez capitalizando las oportunidades que ofrece la operación del mismo.

Programa de mercadotecnia y publicidad

- Es necesario dar imagen de exclusividad y los nuevos productos y precios
- Identificar el mercado objetivo, mediante eventos deportivos que permitan atraer a futuros clientes potenciales
 - Torneo anual de golf a nivel nacional
 - Torneos regionales de golf
 - Regatas internacionales y concurso de pesca
- Conocer las necesidades del cliente, manteniendo abierto un buzón de sugerencias una vez que las instalaciones se encuentren en funcionamiento.
- Organizar reuniones con los futuros residentes, socios y miembros de Isla Contoy dispuestos a aportar ideas.
- Cumplir con los objetivos de desarrollo en el período establecido.
 - Comprometerse a realizar fases en períodos determinados.
 - Publicar y realizar eventos al término de desarrollos importantes.
- Atraer a clientes potenciales
 - Promover eventos sociales donde se den a conocer las instalaciones del club, como: desfile de modas, pláticas culturales, familiares, grupos de asistencia.
- Mantener informado a los equipos de mercadotecnia y publicidad.
 - El equipo de mercadotecnia en conjunto con los departamentos de ventas y administración, fijarán políticas de precios y deberán transmitir información actual y real de los productos, su mercadotecnia y publicidad.
 - Las estrategias deberán responder a las necesidades del cliente y a los cambios del mercado
- Ser sensibles a los cambios del mercado y preferencias del cliente
 - Realizar continuamente estudios de mercadotecnia, benchmarking y análisis de proyectos comparables
 - Evaluar las estrategias de precios actuales mediante un monitoreo de la competencia y capacitar al personal administrativo para conocer y entender a sus accionistas y miembros del club, así como a clientes potenciales
- Registrar el nombre de Isla Contoy evitando que otras personas puedan utilizarlo con otros fines.

Comercialización y conocimiento del producto

Es necesario establecer un programa para dar a conocer el producto y crear un equipo agresivo de mercadotecnia. Esto se puede lograr al:

- Desarrollar un grupo interno de ventas sólido
- Establecer metas anuales con el equipo de ventas
- Contar con personal experimentado en el área de ventas
- Comunicar los objetivos y las estrategias actuales al equipo de ventas
- Mantener la misma imagen de Isla Contoy con todos los clientes
- Informar a los equipos de ventas y mercadotecnia el perfil de los clientes
- Obtener información periódica sobre precios y calidad de los productos que ofrezca la competencia

Captación del mercado objetivo

- Posicionamiento en el mercado al:
 - Identificar el mercado objetivo y conocer sus necesidades
 - Cumplir con los objetivos preestablecidos, manteniendo informado al equipo de mercadotecnia
 - Conocer los cambios del entorno y preferencias de los clientes
- Crear una fuerte presencia en el mercado
 - Realizar campañas de promoción para promover la exclusividad, la calidad y la ubicación del desarrollo con una imagen de exclusividad
 - En el largo plazo se deberá reforzar la imagen con eventos, campañas promocionales, programas de mercadotecnia, etc.
 - Realizar torneos anuales de golf, tenis y pesca con residentes o visitantes
 - Sin algún invitado, los residentes no podrán jugar

- Fomentar el uso de las instalaciones a través de una cuota
 - Los residentes tendrán descuentos en todas las actividades que planeen realizar, pero todo invitado que desee utilizar las instalaciones deberá pagar su cuota respectiva
- Organizar actividades dirigidas a las esposas de residentes e invitadas como:
 - SPA, tratamiento facial y corporal
 - Torneos femeniles de tenis/golf
 - Torneos de pesca
- Invertir y mejorar la imagen ecológica del desarrollo
 - Mantener el aspecto de los lotes sin construir o deshabitados, sembrando pasto y colocando invernaderos
 - Cobrando una cuota por mantenimiento del lote
 - Imponiendo el tipo y número obligatorio de árboles o palmeras por casa
 - Mantener limpia la playa

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

La finalidad de esta tesis ha sido primordialmente, mostrar el procedimiento para la realización de un estudio de factibilidad de un proyecto inmobiliario. Por tal motivo, se han presentado los principales aspectos que deben ser incluidos en dichos estudios proporcionando una idea clara de la profundidad y alcance de los resultados que se pueden obtener. De la misma forma, se buscó cubrir un tema novedoso dentro de la Contaduría, dentro del amplio ámbito de desarrollo de la profesión. Es decir, los estudios de factibilidad representan un tema interesante y un reto innovador para los licenciados en Contaduría.

Gracias a la tendencia internacional de especialización por áreas según las capacidades y perfiles profesionales, actualmente se han abierto nuevos espacios de trabajo dentro de la Contaduría, que rompen con los conceptos tradicionales auditoría o asesoría fiscal. En los últimos años, la consultoría ha cobrado fuerza y presencia en el mercado de los servicios profesionales a nivel internacional y, aunque en México esta actividad es relativamente nueva, existen profesionistas que han logrado adoptar nuevas formas para aplicar conocimientos generales obtenidos durante el transcurso de la Licenciatura en Contaduría, sin permanecer enfocados a la práctica de la contabilidad.

Dentro de la consultoría existe un sinnúmero de actividades que pueden realizarse y que varían de acuerdo al país, tipo de mercado y economía. En el caso específico de México, se ha comenzado a desarrollar una cultura de especialización que ha derivado en la oferta de servicios profesionales especializados para cualquier tipo de necesidad en el mercado.

Por otra parte, el análisis de tendencias y los impactos económicos, forma parte de la práctica profesional en el aspecto financiero dentro de la consultoría. Los estudios de factibilidad, son una herramienta de usos múltiples, ya que representan las técnicas y la metodología necesarias para la realización y toma de decisiones en proyectos de inversión, reestructuración de desarrollos o simplemente cuantificación de las expectativas para una inversión en particular.

Durante la realización de esta tesis se pretendió primeramente mostrar un panorama histórico y general sobre bienes inmuebles, seguido por la presentación y definición de las partes que componen los tradicionales estudios de factibilidad, que facilitarían la lectura y comprensión del caso práctico que posteriormente fue presentado. En esta tesis fue seleccionado arbitrariamente un proyecto ubicado en el Estado de Quintana Roo, sobre una isla apartada de la principal área de desarrollo en la zona de Cancún y alrededores. El nombre de la isla es Contoy y se encuentra libre de desarrollos urbanos de cualquier tipo y no cuenta acceso alguno desde el continente. La ubicación geográfica, el tamaño de la isla y el fácil acceso a información pública sobre el mercado inmobiliario en el área de influencia, fueron los factores clave para la elección de Isla Contoy.

En ocasiones y en países como México, existe información pública difícil de acceder. En el caso del Estado de Quintana Roo, la información sobre oferta de desarrollos o complejos turísticos es muy accesible, debido a la fuerte demanda actual de que goza. Prácticamente cualquier persona interesada en adquirir productos inmobiliarios en esa zona, puede obtener tarifas o precios vigentes sin mayor problema; situación que no se presenta en todo el país. Adicionalmente, el estudio de factibilidad pudo ser enriquecido con las cifras publicadas por la Secretaría de Turismo, el INEGI, la Asociación de Hoteles y Moteles y la publicidad ofrecida por todos los destinos del Caribe, Cancún y zonas aledañas a través de agencias de viajes. La información es el punto clave para la obtención de resultados oportunos en el estudio de factibilidad.

Una vez obtenida la información referente a los productos inmobiliarios sugeridos para el proyecto de Isla Contoy, se procedió al análisis de información conforme a los puntos mencionados en los capítulos dos y tres, al igual que creatividad personal durante la realización del estudio. Sin la presencia de este último factor, no sería posible la práctica de la consultoría.

El análisis de la información económica, inmobiliaria y el conocimiento del mercado, fueron posteriormente concentrados en el análisis financiero del estudio. Ésta, debe resumir cuantitativamente los supuestos esperados para el proyecto propuesto y los precios estimados, con base en cifras reales de cada uno de los mercados estudiados.

Como consecuencia, los flujos de efectivo por cada concepto inmobiliario arrojan cifras que posteriormente se concentran en el flujo general de efectivo a precios constantes. Las cifras estimadas para el proyecto, dentro de un plazo específico forman la base para el cálculo de la tasa interna de retorno.

Se puede concluir, que todos los puntos de un estudio de factibilidad se encuentran concentrados en la expectativa de rendimiento frente a los beneficios que ofrezca el mercado en un momento dado y bajo cierta estabilidad económica. Finalmente y con base en las cifras que arroja el flujo final de efectivo, se presentan recomendaciones y estrategias para llevar a cabo el proyecto. Las recomendaciones o estrategias requieren de ideas innovadoras que despierten interés y cambios en el comportamiento de la demanda; por tal motivo no pueden seguir un patrón estándar de presentación, sino que dependen del conocimiento o profundidad de quien desarrolle el análisis.

En cuanto a los estudios de factibilidad, se puede mencionar que no existe una solución o sugerencias únicas para los problemas o el desarrollo de un proyecto, mas es posible considerar una serie de factores reales que sirvan como base para fundamentar la toma de decisiones. Los estudios de factibilidad requieren, por consiguiente, de conocimientos generales del mercado, financieros y de creatividad personal en cuanto a la presentación, extensión y contenido del estudio que se presente. Lo anterior provoca la búsqueda de nuevos conocimientos y de análisis más profundos, traduciéndose en constantes retos a nivel profesional.

BIBLIOGRAFÍA

APPRAISAL Institute, The Appraisal of Real Estate
Appraisal Institute, Chicago 1992, 10a. Edición

Código Civil de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial Porrúa, México D.F. 1996

COSS Blu Raúl, Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión
Editorial Limusa, México D.F. 1993, 2a. Edición

DE COULANGES Fustel, La Ciudad Antigua
Editorial Porrúa, México D.F. 1989, 7a. Edición

DOLAN Robert J., Harvard Business Review
Septiembre- octubre 1995

FULD Leonard M, Inteligencia Comercial
Ed. Legis, Fondo Editorial Colombia 1990

HARRIS Edward, Curso Práctico de Mercadotecnia
Mc Graw-Hill, México 1983, 2ª Edición

ILUSTRE Colegio Nacional de Registradores de la Propiedad,
Revista Crítica de Derecho Inmobiliario,
Publicaciones Jurídicas, Madrid 1961

LYNCH Kevin, Good City Form
Massachusetts Institute of Technology Press, USA 1987, Quinta Impresión

MILES Mike E., Haney Jr. Richard L., Berens Gayle,
Real Estate Development Principles and Process
Urban Land Institute, Washington 1996, 2ª. Edición

PALEN John J., The Urban World
Mc Graw-Hill, USA 1992, 4ª. Edición

PEISER Richard B., Professional Real Estate Development
Dearborn Financial Publishing & Urban Land Institute, Washington 1992

PÉREZ Lasala José Luis, Derecho Inmobiliario Registral
Depalma, Buenos Aires 1965

ROCA Sastre Ramón Ma., Derecho Hipotecario
Bosch, Barcelona 1968, Tomo I

RUSHMORE Stephen, How to Perform an Economic Feasibility Study
American Society of Real Estate Counselors of the National Association of Realtors, USA
1988, Reimpresión

SORIANO Soriano Claudio C., La Estrategia de Marketing
Díaz de Santos, S.A., México 1990