

10.a Edición



INFORME 2009 SOBRE PROPIEDAD FRACCIONAL

Estados Unidos y el Caribe

leisure real estate
solutions

NORTHCOURSESM

INTRODUCCIÓN

En el año 2008, el ritmo de crecimiento de la industria de la propiedad fraccional en América y el Caribe disminuyó drásticamente. El volumen total estimado de ventas fraccionales para América y el Caribe durante el último año fue de \$1.34 mil millones, un marcado contraste con el volumen récord estimado de ventas de \$1.98 mil millones alcanzado el año anterior. Sin embargo, las ventas fraccionales se han mantenido a pesar de las condiciones adversas del mercado en EE.UU. causadas por las ejecuciones hipotecarias de préstamos de alto riesgo, el exceso de construcciones, la declinación del valor de las propiedades en casi todos los mercados y el impacto negativo resultante de la erosión de la confianza de los consumidores en la economía estadounidense. De hecho, una encuesta realizada por NorthCourse en otoño de 2008 indicó que las ventas fraccionales habían resultado menos afectadas que las segundas viviendas de dominio pleno y de tiempo compartido.

Estos datos no son sorprendentes considerando la practicidad de poseer una fracción de una vivienda vacacional exclusiva que ofrece los beneficios y lujos de una segunda vivienda de dominio pleno pero a una fracción de su costo. No obstante, el comprador fraccional actual es más sofisticado y se muestra renuente a pagar las primas más altas en el precio por pie cuadrado que en el pasado se asociaban a algunas propiedades fraccionales. Por lo tanto, un factor multiplicador inicial de 1.3 a 1.5 constituye probablemente una estrategia de precios más efectiva que los multiplicadores anteriores entre 1.6 y 2.0.

Los mercados que dependen únicamente de los compradores estadounidenses, como Los Cabos y Aspen están decreciendo significativamente. Otros mercados urbanos con mayor diversidad demográfica como San Francisco, Nueva York y Miami, tienen un potencial de desempeño superior, ya que atraen a compradores extranjeros que están menos afectados por la actual mala predisposición de los consumidores en los EE.UU.

En el futuro, los desarrolladores fraccionales esperan que las ventas fraccionales continúen obteniendo una participación en el mercado superior a la de la propiedad de dominio pleno. Debido a los elevados costos del terreno y la construcción, las ventas fraccionales constituyen el único uso residencial económicamente viable en muchos sitios de desarrollo de primer nivel. Estos costos elevan los precios de la propiedad de dominio pleno más allá de lo que el mercado está dispuesto a pagar. La demanda de segundas viviendas de alto precio está disminuyendo en la actualidad y en el futuro previsible.

Cambio de táctica

En el marco de la nueva economía, los desarrolladores están empleando nuevas estrategias de marketing y ventas para generar nuevas operaciones. Algunas de estas tácticas incluyen:

- Apelar a las emociones más que a los bienes materiales. Muchos de los compradores actuales están más enfocados en la calidad de la experiencia vacacional y menos en la marca de los electrodomésticos. Por lo tanto, los mensajes de marketing ponen mayor énfasis en torno al descanso, el relax y los momentos compartidos con amigos y familiares.
- Ser flexibles con respecto a las nuevas ventas y mantener felices a los propietarios existentes. Las referencias de los propietarios siguen siendo un factor clave para obtener nuevos compradores. Por lo tanto es esencial satisfacer las necesidades de los propietarios fraccionales actuales.
- Crear nuevas formas de reducir las cuotas de mantenimiento a pagar por los copropietarios, que es un factor determinante para muchos compradores.
- Crear formas de generar mayor circulación más allá de los eventos de relaciones públicas y las casas modelo tradicionales. Como ejemplo, cabe citar a un resort de montaña que ha incluido al club de miembros dentro del mismo edificio de las residencias, tentando así a los miembros y sus invitados a realizar visitas.

- Obtener una marca reconocida en la industria de la hospitalidad. Dada la actual desconfianza de los consumidores, las marcas de propiedades fraccionales de cinco estrellas han resultado muy importantes para generar credibilidad.
- Procurar la financiación del cliente. Si bien ésta es quizás la tarea más difícil de lograr para los desarrolladores, también es la más importante para cerrar una venta. Requiere establecer y alimentar vínculos con bancos locales desde el inicio del proyecto, manteniéndolos informados acerca de los valores de las propiedades fraccionales y la credibilidad de los clientes de alto poder adquisitivo.

Bienes inmuebles de propiedad fraccional

En respuesta a la creciente demanda, la industria de los resorts ha cambiado sustancialmente en los últimos diez años. Para ampliar el mercado, se crearon nuevos productos que responden mejor a las necesidades y los bolsillos de la gente.

Una de las innovaciones más creativas ha sido la introducción de la propiedad fraccional en sus diversas formas, un segmento de crecimiento dentro de la propiedad compartida. Las ventas fraccionales sirven para dos fines y constituyen un beneficio tanto para el cliente como para el desarrollador.

En primer lugar, la accesibilidad que le brinda al comprador la oportunidad de comprar con una calidad muy superior a la que de otro modo podría acceder. En segundo lugar, las ventas fraccionales han ampliado y diversificado el mercado de los desarrolladores, creando una nueva demanda mediante mejores condiciones de precios de mercado, que por lo general dan como resultado una mayor rentabilidad cuando se conciben y ejecutan adecuadamente.

Enfoque optimista de la industria

Si bien el sector inmobiliario relacionado con la recreación está afectado en la actualidad, a largo plazo el envejecimiento de la población perteneciente al "Baby Boom" de los EE.UU. creará una gran demanda de bienes inmuebles fraccionales en los próximos 15 a 20 años. Esto ocurrirá a medida que la población alcance el pico máximo de su vida productiva, dé mayor importancia al tiempo dedicado a la recreación y los viajes, experimente la libertad de tener el nido vacío y herede muchísimos dólares en su conjunto.

Los "Baby Boomers" son los 76 millones de estadounidenses nacidos en el período de 18 años comprendido entre 1946 y 1964, que en la actualidad representan aproximadamente un tercio de la población de los EE.UU. Los primeros ya tienen 63 años. Esta generación ha dominado la demanda de todos los productos durante cada etapa de su ciclo vital, y en la actualidad impactan drásticamente en la demanda de propiedades para segunda vivienda.

Sin embargo, el uso anual de la segunda vivienda representa un promedio de sólo tres a cuatro semanas al año y aún menos en muchos casos. Quizás sea ésta la razón por la que solamente entre el 70% y el 75% de los hogares con ingresos restringidos en los EE.UU. aún no ha comprado una segunda vivienda. Los bienes inmuebles de propiedad fraccional satisfacen todas las necesidades de este mercado, mucho más que la propiedad de pleno dominio, debido a las agendas complicadas y a los hábitos vacacionales de la mayoría de los estadounidenses. Por lo tanto, la oportunidad a largo plazo de penetrar más profundamente en el mercado con un producto fraccional está claramente presente.

La recesión actual ha creado un cambio en el modo de pensar de los potenciales compradores, de un “quiero” a un “necesito”, colocando así el énfasis en la calidad de la experiencia vacacional. Este enfoque cada vez más pragmático de las propiedades para segunda vivienda hará que la venta fraccional sea una opción aún más atractiva en el futuro.

El propósito de este informe es ofrecer al lector una comprensión clara del concepto, dinámicas del mercado y tendencias emergentes de los productos fraccionales en resorts. Existen distintos tipos de productos fraccionales que sirven para diferentes mercados y satisfacen diferentes necesidades. Existen también productos similares tales como los de tiempo compartido y los clubes de vacaciones que pueden actuar como productos competitivos dentro del espectro de bienes inmuebles para recreación, pero no están ni deberían estar agrupados, ya que la motivación y demografía del comprador son significativamente diferentes para cada uno de estos productos.

**PROPIEDAD FRACCIONAL Y
OTROS FORMATOS SIMILARES DE
PROPIEDAD COMPARTIDA**

PROPIEDAD FRACCIONAL Y OTROS

FORMATOS SIMILARES DE PROPIEDAD COMPARTIDA

Existe confusión y problemas semánticos en el sector con el término “fraccional” ya que hay distintos tipos de productos fraccionales que se aplican a diferentes mercados. Para comprender mejor estas diferencias, es importante destacar que existen dos motivaciones principales para ser propietario de una segunda vivienda: la inversión y el placer en el uso de la propiedad.

Las propiedades fraccionales forman parte de un grupo más amplio, la “propiedad compartida”. La propiedad compartida se puede dividir en cuatro categorías que responden en diversos grados a los dos tipos de motivaciones de compra mencionados:

TIPO DE PROYECTO	MOTIVACIÓN DEL COMPRADO	TAMAÑO TÍPICO DE LA FRACCIÓN	TIPO DE PRODUCTO PREDOMINANTE	PROPIEDAD
Tiempo compartido	Una o dos semanas de vacaciones anuales	Una o dos semanas o puntos	Condominios de 1 y 2 recámaras	Por lo general una participación escriturada en EE.UU. o derecho de uso
Propiedad fraccionales típicas	Ingreso por renta y segunda vivienda	1/4 a 1/8	Condominios medianos de 1,2 y 3 recámaras	Participación escriturada
Club de Residencias Privadas (CRP)	Segunda vivienda	1/6 a 1/12	Condominios amplios de 3 y 4 recámaras y viviendas unifamiliares	Participación escriturada
Club de Vacaciones sin propiedad escriturada	Tiempo vacacional de lujo en múltiples locaciones	30 a 60 días anuales	Condominios amplios y lujosos, de 3 y 4 recámaras y viviendas unifamiliares	Derecho de uso

Tiempo compartido

El tiempo compartido ofrece al propietario vacaciones anuales en el destino elegido, en vez de contratar una habitación de hotel u otro tipo de propiedad rentada. Muchos tiempos compartidos ofrecen amplios privilegios de intercambio, habitualmente a través de RCI u otros proveedores similares.

Existen dos tipos diferentes de uso de tiempo compartido. El modelo tradicional es un período semanal en el que se adquiere una semana fija, flotante o rotativa en un resort o grupo de resorts determinado por un precio que oscila generalmente entre \$10,000 y \$30,000. El comprador recibe el uso de la propiedad una semana al año. Algunos modelos de tiempo compartido ofrecen una escritura de propiedad inmueble a perpetuidad, en tanto que otras dan el derecho de uso, generalmente por un período determinado, por ejemplo de 25 años.

El segundo modelo, que está ganando popularidad rápidamente, es un sistema de puntos por el que la adquisición de un tiempo compartido se convierte en una cantidad determinada de puntos que se utilizan para intercambio y acceso interno dentro del sistema de resorts del desarrollador o a través de empresas de intercambio externo, tales como RCI. La empresa de tiempo compartido posee y administra viviendas en diversos sitios de resorts y cada año el comprador puede seleccionar una semana o más, según la cantidad de puntos obtenidos, en el destino de su elección. Este sistema ofrece modelos tanto con escritura como con derecho de uso.

Propiedades fraccionales típicas

Otro tipo de propiedad fraccional son los inmuebles para segunda vivienda, a menudo condominios o casas adosadas diseñadas y generalmente utilizadas para renta diaria. No debe confundirse una propiedad fraccional tradicional con un hotel de condominio. El hotel de condominio es simplemente un método de recaudar capital para financiar una estructura hotelera tradicional por la que se venden habitaciones a inversores individuales. La motivación de compra en un hotel de condominio es la inversión, no el uso de un inmueble para segunda vivienda, si bien el propietario tiene el derecho de uso de su habitación de hotel sin pagar una renta.

La Propiedad Fraccional Tradicional se vende a los compradores cuya motivación principal de compra es ser propietario de una segunda vivienda y utilizarla. Sin embargo, la vivienda a menudo es rentada por administradores profesionales cuando no se utiliza. Existen muchos ejemplos de propiedad de pleno dominio dentro de este modelo de renta, y de alguna manera la innovación más reciente es la de vender fracciones de estas casas para renta con un pool de rentas administrado. El producto es generalmente un condominio, casas adosadas o casas más pequeñas (por ejemplo cabañas o villas) diseñadas principalmente para uso del propietario. Las unidades son más amplias que los hoteles de condominio, pero entre un 30% y un 40% más pequeñas que las de un Club de Residencias Privadas (CRP). El tamaño más popular es el de dos recámaras con un estudio cerrado, que se puede dividir en un estudio de una recámara y en una suite de una recámara con un sector de estar. Este tipo de producto ha sido ofrecido en numerosas zonas de resort durante años, tanto como propiedad de pleno dominio como fraccional.

El tamaño más común de la fracción es $1/4$, lo que otorga al propietario alrededor de 12 semanas de uso al año. Los propietarios pueden utilizar, regalar, rentar o intercambiar estas semanas con otros propietarios. Los propietarios generalmente reciben entre un 50% y un 70% de ingresos por renta y a veces la empresa administradora de la propiedad ofrece, con un año de anticipación, un contrato anual para especificar las semanas que entrarán en el pool de rentas. Los propietarios a menudo reciben algún tipo de incentivo financiero para que firmen el contrato. El contrato le ofrece certeza a la empresa administradora en cuanto al stock de rentas que puede controlar.

Una de las características más destacadas de la Propiedad Fraccional Tradicional, en comparación con la propiedad de Club de Residencias Privadas, es el plan de uso. En la propiedad fraccional tradicional, las semanas se asignan generalmente a través de un calendario semanal fijo de modo tal que el propietario sabe con certeza qué semanas serán suyas con cinco a diez años de antelación. Por ejemplo, con una fracción de $1/4$ cada propietario recibe cada cuatro semanas una participación escriturada de dominio absoluto sobre la unidad específica que posee. Por lo tanto, el comprador número uno de la unidad 1 recibe la primera semana de enero y una cada cuatro semanas de allí en adelante. El calendario funciona de manera tal que el segundo año, este propietario recibirá la segunda semana de cada mes. De esta manera, sólo cada cinco años se recibirán los mismos meses de cada año.

Otras diferencias con los Clubes de Residencias Privadas son las dimensiones, las opciones de precios y la calidad de la vivienda en sí misma. Una Fracción Tradicional está diseñada para ser rentada y generalmente incluye un estudio divisible para crear tres opciones de precios de renta. El amoblamiento corresponde generalmente a la calidad de un hotel de tres o cuatro estrellas y está diseñado para ser más duradero y para brindar alojamiento de renta diario. Las dimensiones de las unidades son de un 30% a un 40% más pequeñas que las de un CRP, para crear opciones de precios de renta equiparables con los demás productos de renta competitivos existentes en el mercado, y la mayor parte de los alojamientos constan de dos recámaras.

Las estadísticas demuestran que el mercado de viviendas para renta potencial es casi dos veces más grande que el de viviendas vacacionales que raramente se ofrecen en renta. Sin embargo, ambos mercados están en rápido crecimiento.

Según se espera, el comprador típico está como mínimo parcialmente motivado por la inversión y el ingreso por renta y puede ser más joven y con menos poder adquisitivo que el comprador de segundas viviendas lujosas de propiedad de pleno dominio. Por lo tanto, este producto satisface el nicho de mercado de segunda vivienda, con una opción de precio menor que la propiedad de pleno dominio o los Clubes de Residencias Privadas dentro del mercado inmobiliario en el que se sitúa el emprendimiento.

La venta de cualquier producto inmobiliario (incluidos los productos fraccionales) ofrecidos junto con un programa de rentas puede dar lugar a potenciales cuestiones relacionadas con la ley de títulos valores de EE.UU. Sobre la base de las cartas de no acción emitidas por la SEC (Comisión de Valores de los EE.UU.), se han desarrollado pautas generales, que establecen: i) El ingreso por rentas no puede ser administrado por un pool y redistribuido a los propietarios; ii) la participación en los programas de rentas no puede ser obligatoria; iii) el desarrollador no puede celebrar contratos de administración de rentas con compradores potenciales antes de que éstos firmen un contrato de compraventa por una o más unidades; iv) los propietarios pueden escoger programas de rentas no subsidiados; v) el contrato de renta solamente puede incluir restricciones razonables sobre la capacidad del propietario de ocupar su propio inmueble; y vi) el producto no puede venderse como inversión sin el registro ante la SEC, que suele ser oneroso, caro y por lo general se evita. Se deberá procurar el asesoramiento legal adecuado respecto de cualquier plan de comercialización de productos inmobiliarios relacionados con programas de renta.

Clubes de Residencias Privadas (CRP)

Los CRP apuntan al mercado de consumo que normalmente compraría o aspiraría a comprar una segunda vivienda de pleno dominio cara y lujosa. El comprador percibe que está realizando una operación inmobiliaria y que compra una casa de vacaciones en vez de unas vacaciones anuales. Al adquirir una parte de la propiedad, el comprador está comprando solamente lo que necesita y puede usar, a una fracción del precio de la propiedad de pleno dominio.

El comprador habitual tiene entre 45 y 65 años, está casado, a menudo tiene hijos grandes, sus ingresos anuales superan los \$300,000 y lo que es más importante, generalmente cuenta con un patrimonio neto superior a \$3,000,000.

Los Clubes de Residencias Privadas no deben confundirse con las Propiedades Fraccionales Tradicionales, ni con otros tipos de productos de renta en resorts que se venden en fracciones con un pool de rentas administrado, donde el ingreso por renta es un fuerte incentivo de compra. Los CRP rara vez son rentados, salvo el stock del desarrollador que ha quedado sin vender. Los administradores no facilitan ni alientan las rentas. Si el propietario decide rentar alguna de sus semanas garantizadas, el inquilino es considerado como un invitado del propietario sin acompañante. La condición de CRP no se desprende simplemente del precio de venta por pie cuadrado y se asocia más precisamente a la alta calidad de las terminaciones y amenidades, así como también al plan de uso diseñado para fomentar y proveer alojamiento a los propietarios más allá de la renta. Esta es una característica distintiva en el posicionamiento de los CRP que resulta esencial para el desarrollo exitoso y las ventas a clientes de alto nivel adquisitivo y es una cuestión cuya importancia se subestima con facilidad (y con frecuencia).

Cometer semejante error puede ocasionar un impacto significativo en el éxito de un emprendimiento ya que afecta directamente la esencia del producto a la vista del cliente. Construir y vender un desarrollo posicionado y destinado a clientes de CRP que no cuente con un plan de uso adecuado, puede hacer disminuir rápidamente el ritmo de ventas y la eficiencia del marketing al punto de crear un emprendimiento no redituable.

Los CRP están diseñados para un mercado de alto nivel adquisitivo como alternativa a la propiedad para segunda vivienda. Es una compra emocional y debería adecuarse a la imagen de la "casa soñada" del comprador. Cuando se fracciona, el incremento

en el costo por el espacio adicional y la recámara extra es relativamente modesto en comparación con la propiedad de pleno dominio. Los compradores son menos sensibles a los precios y están más preocupados por el uso que le darán a la casa. Si bien las decisiones de compra no están guiadas por objetivos de inversión, el comprador espera recibir aproximadamente el mismo índice de apreciación de valor que una vivienda de pleno dominio ubicada en un sitio similar.

La residencia fraccional es generalmente amplia y lujosa y está equipada con mobiliario y terminaciones comparables o superiores a las de las residencias de lujo de propiedad de pleno dominio que se venden como mínimo a \$1,000,000 y pueden llegar a \$5,000,000 o más. Los CRP varían según la ubicación y tienen mayor éxito en los resorts cinco estrellas con amplias amenidades naturales que generalmente corresponden a una zona de resorts de nivel internacional.

Habitualmente incluyen un clubhouse privado y servicios de hotelería cinco estrellas que no están disponibles en las viviendas de propiedad de pleno dominio ni en muchas de las propiedades fraccionales tradicionales. La combinación de un club privado con la propiedad compartida de una vivienda vacacional es una tendencia que añade sofisticación y alto nivel de exclusividad al producto, además de un sentido de pertenencia. El club funciona como un club de golf de capital privado donde los miembros tienen la oportunidad de interactuar y crear vínculos sociales con otros miembros mientras están en su propia vivienda.

La administración de las propiedades y los servicios de hotelería son provistos de modo tal que las personas se pueden relajar mientras están de vacaciones. La experiencia es similar a una estadía en un hotel cinco estrellas, excepto que cada miembro es propietario y paga gastos anuales de mantenimiento en vez de pagar una tarifa por la noche de hotel. Más allá del producto físico, el desarrollador de CRP está vendiendo una experiencia de estilo de vida.

El Club de Residencias Privadas se comercializa como una inversión inmobiliaria. El énfasis está puesto en la relación vínculos-venta más que la relación masa-marketing. Es un enfoque de venta delicado y requiere de repetidas visitas antes del cierre de la operación. El mercado al que apunta puede tener una impresión negativa del tiempo compartido y no responderá a las tácticas de venta de alta presión a menudo asociadas con el mercado de tiempo compartido.

El tamaño de una fracción varía a menudo entre 1/6 y 1/12 y el comprador recibe una escritura de dominio absoluto sobre la vivienda de acuerdo con su fracción de propiedad CRP. Otra alternativa es formalizar una escritura por toda la propiedad inmueble de acuerdo con la cantidad total de fracciones (p.ej. una participación de dominio absoluto de 1/160 correspondiente a 20 unidades vendidas en fracciones de 1/8). Dentro del sector de la propiedad fraccional, la propiedad CRP representa el extremo más elevado del mercado con precios por fracción que oscilan entre aproximadamente \$200,000 y \$3.0 millones para una fracción equivalente a 1/8. La media actual se sitúa en un rango de \$350,000 a \$500,000. Las áreas comunes son generalmente propiedad conjunta de los copropietarios.

Una de las principales diferencias entre un CRP y una propiedad fraccional tradicional es el plan de uso. Los miembros del CRP reciben un sistema de reservas abiertas anuales o semestrales y generalmente tienen tres a cinco semanas por año de tiempo garantizado, más un período de disponibilidad libre. Por ejemplo, una fracción de 1/8 generalmente se vende con cuatro semanas garantizadas, por lo que se ocupa la vivienda durante 32 semanas anuales (cuatro semanas x ocho fracciones por unidad), habitualmente en temporada alta. Esto deja un adicional de 20 semanas por año (52 semanas menos 32 semanas) de un período de disponibilidad libre en el cual cualquier propietario puede solicitar tiempo adicional según la disponibilidad sin costo adicional.

Una segunda característica distintiva es que los propietarios del CRP no siempre permanecen en la unidad en la que tienen una participación escriturada. Existen, en cambio, clases de membresías, como por ejemplo membresías de tres y cuatro recámaras con dos opciones de precios diferentes. Por lo tanto, un miembro de tres recámaras siempre tiene garantizado que se alojará en una vivienda de tres recámaras de aproximadamente el mismo tamaño y calidad, pero no podrá alojarse en una vivienda de cuatro recámaras. El objetivo de este plan de uso es maximizar la flexibilidad del uso por parte de los miembros, donde resulta más importante obtener las semanas de vacaciones que desean, que la de permanecer en una vivienda específica cada vez que visitan el lugar. Existen muy pocos conflictos con este sistema. Cuando surgen conflictos, éstos son resueltos mediante una planilla de prioridad rotativa que pasa a formar parte de los estatutos de los propietarios del club.

Clubes de vacaciones sin participación escriturada

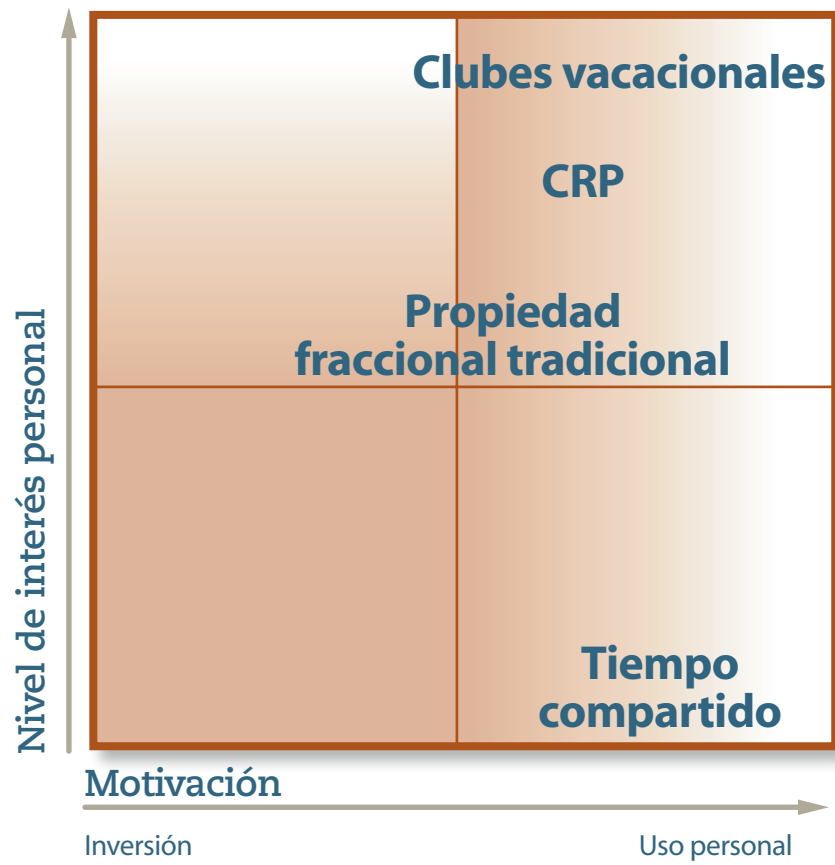
El producto más novedoso en el sector inmobiliario de recreación es el club de membresía sin participación escriturada tipificado como Exclusive Resorts, Ultimate Resorts y Quintess. Este modelo comercial ha sido muy exitoso en el sector debido a la fuerte comercialización y el atractivo de los múltiples destinos.

Técnica y legalmente ese producto no es de propiedad fraccional, dado que no hay propiedad escriturada, sino más bien se basa en el derecho a utilizar el stock del club. Por lo tanto, los miembros comparten la cartera de alojamiento del club. La corporación que administra el club es la propietaria del stock. La relación miembros/viviendas es generalmente de seis a uno. Así, desde el punto de vista del uso puede considerarse una fracción de 1/6.

La membresía en un Resort Exclusivo, por ejemplo, actualmente se vende a \$160,000 (10 días) y a \$500,000 (60 días) para el uso de viviendas de un valor promedio de \$3.0 millones en más de 30 destinos en todo el mundo. Los aranceles anuales varían según el nivel de membresía y el rango, de \$13,900 a \$59,900.

Los Resorts Exclusivos y otros modelos comerciales similares de clubes vacacionales apuntan a un comprador diferente del de un CRP en un sitio específico donde la participación escriturada en el inmueble es una motivación importante para el comprador. La obligación de reembolsar el arancel de membresía es también una diferencia significativa. Sin embargo, este arancel no es reembolsado por lo general hasta que la membresía se revende. Dadas estas diferencias significativas los clubes vacacionales sin participación escriturada no pueden clasificarse como propiedad fraccional. Si bien se han hecho intentos por crear clubes vacacionales con participación escriturada, este modelo comercial aún no ha sido probado en el mercado. La quiebra del club de vacaciones Tannerand Hailey, sumada a las condiciones económicas actuales, ha hecho que los novatos se manejen con cautela. Las barreras para ingresar son elevadas; según se informa se requiere un capital inicial que asciende a \$50 millones. Se necesita esta inyección de capital inicial para adquirir stock, establecer la administración y la estructura de ventas y cubrir los elevados costos de comercialización inicial.

Si bien algunos consideran que los clubes de vacaciones compiten con los Clubes de Residencias Privadas escriturados, existe también un vínculo simbiótico puesto que los clubes de vacaciones a menudo adquieren el stock de los CRP para sus miembros (los que a su vez se convierten en líderes fraccionales potenciales para el desarrollador). El stock de los CRP resuelve el problema de la administración externa del stock en los clubes vacacionales que constituye un importante beneficio para el club y sus miembros. Por el contrario, la compra de stock por parte del club ofrece al desarrollador del CRP una inyección inmediata de capital y acelera la absorción, reduciendo así los costos financieros por el stock no vendido.



OFERTA Y VENTAS

OFERTA Y VENTAS

Crecimiento de la Industria

Este capítulo se centra en el crecimiento de la oferta y las tendencias de la industria fraccional en países de América del Norte, América del Sur y el Caribe. El estudio del corriente año identificó 210 emprendimientos de Propiedades Fraccionales Tradicionales y Clubes de Residencias Privadas en Estados Unidos, Canadá, México, América Latina (Panamá, Belice y Costa Rica) y el Caribe.

Las ventas fraccionales en América del Norte disminuyeron un 32% entre los años 2007 y 2008 con un total de ventas que llegó a \$1.34 mil millones. Según lo señalado anteriormente, estas cifras corresponden específicamente a auténticos emprendimientos fraccionales, los que se definen así:

- Fracción de propiedad mínima: 1/13
- Fracción de propiedad máxima: 1/4
- Propiedad con participación escriturada, de dominio perfecto o una escritura por la totalidad del bien inmueble en una única ubicación, según la cantidad total de fracciones. En el caso de México y América Latina, algunas propiedades no tienen participación escriturada sino que califican como fraccionales por reunir otros requisitos.
- Todas las fracciones menores a 1/13 se consideran tiempo compartido. Tampoco se consideran fraccionales las estructuras de los clubes sin participación escriturada.
- De acuerdo a estos cambios, el presente informe reseña y ajusta los datos históricos para reflejar las definiciones arriba mencionadas y todos los datos anteriores pasan a considerarse caducos.

DESEMPEÑO DE VENTAS 2008

El estudio de este año identificó 210 emprendimientos fraccionales en Estados Unidos, Canadá, México, América Latina y el Caribe. Si bien el crecimiento de las ventas fraccionales disminuyó drásticamente en 2008, el sector que recibió el mayor impacto fue el de las reventas, con una caída del 67%. Las nuevas ventas cerradas sufrieron un menor impacto, registrando una disminución del 26% con respecto a las cifras de 2007.

Nuestras estimaciones indican que las preventas disminuyeron un 35% durante 2008, lo que puede sugerir que los clientes dudan en comprar propiedades fraccionales que no han sido construidas o están en etapa de construcción.

	2007 (\$000,000)	2008 (\$000,000)	CAMBIO (%)
Preventas	743	486	-35%
Nuevas ventas cerradas	1,090	808	-26%
Reventas	149	49	-67%
Total	1,982	1,342	-32%

Cambios generales en la industria de 2007 a 2008

- Los niveles de ocupación se mantuvieron sin cambios para los CRP pero disminuyeron para las Propiedades Fraccionales Tradicionales
- Las unidades Fraccionales Tradicionales continuaron creciendo en tamaño, en tanto que las unidades CRP se han estancado
- Los servicios cubiertos por los gastos comunes de mantenimiento anuales para las propiedades CRP y las Fraccionales Tradicionales comienzan a converger a pesar de que los gastos de los CRP son mucho mayores
- Los CRP ofrecen una mayor combinación de tipos de unidades que en el año 2008
- Los proyectos fraccionales se ubican cada vez más dentro de los emprendimientos de uso mixto

METODOLOGÍA DE LAS TENDENCIAS DE OFERTA Y VENTAS

Chadwick Martin Bailey

Chadwick Martin Bailey (CMB) es una empresa de investigación de mercado y consultoría dedicada a identificar acciones específicas para crear, conservar y aumentar la base de clientes de sus propios clientes de manera más rentable. Las prácticas de CMB basadas en la industria, llevan la experiencia de investigación a todas las áreas, con énfasis especial en los mercados de viajes y hospitalidad, servicios financieros, seguros, tecnología y comunicaciones y mercados verticales minoristas/de consumidores finales. Por medio de la utilización de técnicas progresivas cualitativas y cuantitativas, junto con un enfoque basado en el trabajo en equipo, CMB asegura que se aplique la combinación correcta de personas y experiencia a cada negocio u oportunidad que se presente.

El equipo está compuesto de intelectuales y profesionales de gran dedicación, cada uno de los cuales aporta sus aptitudes que se complementan con el conocimiento y la pasión por el trabajo. CMB se asocia con sus clientes para identificar las decisiones comerciales específicas que necesitan tomar, con mayor efectividad, mediante la aplicación de las mejores opciones de segmentación de mercado, desarrollo de productos y servicios, desarrollo y seguimiento de marca, investigación de experiencias de los clientes, auspicio eficiente de eventos, programas de fidelización, desarrollo de paneles personalizados, análisis de rentabilidad económica (ROI) y entrega de valores de los empleados.

Población

Proyectos de propiedad fraccional con participación escriturada vendidos en Estados Unidos, Canadá, México, América Latina y el Caribe después de 1995.

Marco Muestral

El listado de proyectos fraccionales identificados durante el 2008 se ha expandido e incluye los proyectos fraccionales conocidos en México y América Latina. Al igual que en el último relevamiento, el listado no incluye proyectos construidos antes de 1995.

Además, los proyectos fraccionales fueron identificados como proyectos CRP o de propiedad fraccional tradicional. Los datos se presentaron de manera tal que permiten la comparación entre estos dos tipos de proyectos.

Recopilación de Datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas realizadas entre el 19 de enero y el 12 de febrero de 2009, en nombre de NorthCourse, por la empresa Chadwick Martin Bailey o por el Grupo RCI de América Latina. Toda la información fue volcada en una base de datos única para su posterior análisis.

Unidad de Inteligencia Comercial del Grupo RCI

Con una experiencia probada de más de 30 años en el mercado inmobiliario destinado a recreación en América Latina, la Unidad de Inteligencia de Negocios del Grupo RCI ofrece un servicio integral a los desarrolladores que pretenden identificar, diseñar y desarrollar los mejores productos inmobiliarios y de propiedad vacacional en un destino específico, con el fin de generar el mayor retorno posible sobre la inversión.

Esta unidad completamente orientada a ofrecer el mejor valor a sus clientes, se concentra en el conocimiento avanzado del mercado a través de un grupo de consultores expertos de su División Inmobiliaria Orientada al Turismo, y ofrece un conjunto de servicios de asesoramiento que cubren todos los aspectos de un desarrollo inmobiliario destinado a recreación, desde la planificación estratégica y el diseño del producto hasta la ejecución, capacitación y consultoría en marketing y ventas.

En América Latina, el Grupo RCI ha guiado a desarrolladores e inversionistas locales y extranjeros para crear, lanzar y comercializar exitosamente los emprendimientos inmobiliarios de recreación más grandes y de mayor valor, en destinos turísticos selectos de la región.

Durante la última década, la Unidad de Inteligencia Comercial del Grupo RCI ha coordinado una completa información del mercado, aunando esfuerzos para generar informes generales y específicos para la industria y sus clientes.

Sample Frame

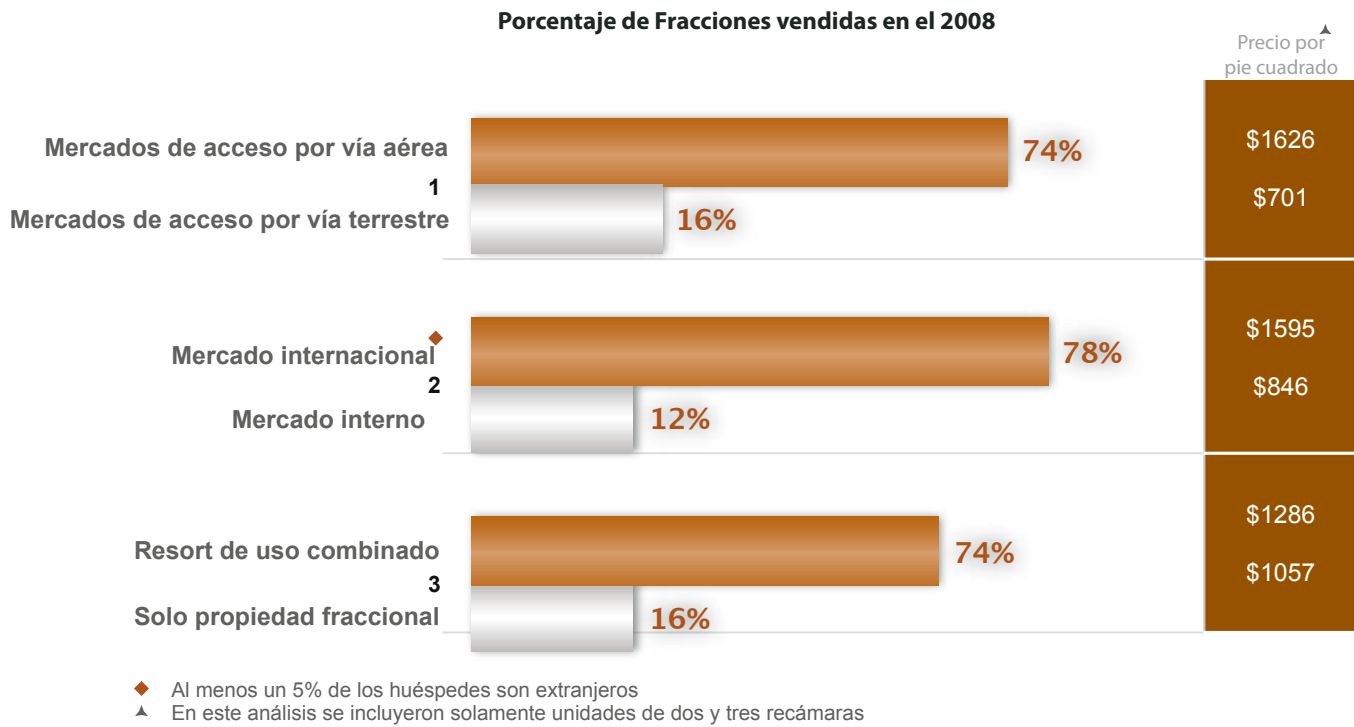
The information on the fractional business in Latin America presented in this report is an abridged version of a broader study contained in Group RCI's Latin American and the Caribbean Vacation Ownership Fact Book, which provides developers with updated information and statistics on the vacation ownership, shared ownership and timeshare markets in the region to enhance its better understanding and support decision making process.

Recopilación de Datos

La recopilación de datos fue realizada por las unidades de Desarrollo Comercial de RCI en América Latina en nombre de NorthCourse. Toda la información fue organizada e integrada siguiendo las metodologías de NorthCourse referidas a la interpretación de los negocios.

FACTORES FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO DE UN RESORT DE PROPIEDAD FRACCIONAL

Para crear un modelo que ayude a los desarrolladores a maximizar sus ganancias, debemos contar con una medida del éxito en términos del resultado final. Esta medida del éxito se convierte entonces en la variable final a analizar, lo que permite identificar cuáles son los factores que mayor influencia tienen en ella. Dada la variedad de precios, destinos y tipos de productos en el mercado, hemos escogido el ritmo de ventas como una medida aplicable para todos los emprendimientos. Esto se define en términos operativos como la cantidad anual de nuevos compradores que se suman durante un período de ventas activo. Los resorts muy exitosos cierran nuevas ventas a un ritmo más vertiginoso y se asocian a una mayor concreción de operaciones de preventa. Según esta definición, se han destacado diversos factores que permitieron diferenciar los resorts con ritmo de ventas más fuerte de aquellos con un menor ritmo de ventas.



Financiamiento del cliente

Aquellos emprendimientos que permiten ofrecer financiamiento al cliente tienen más posibilidades de tener éxito en el marco de la economía actual. Dado el escaso o nulo financiamiento disponible para la mayoría de los compradores a través de las instituciones de crédito tradicionales, los proyectos que puedan ofrecer financiamiento tienen una ventaja competitiva. Algunos desarrolladores procuran brindar su propio financiamiento en tanto que otros están negociando condiciones de crédito con bancos locales para poder ofrecer distintas opciones a sus clientes.

Posicionamiento adecuado

Los emprendimientos cuidadosamente planificados que tienen en cuenta la situación actual del mercado y consideran la competencia local y regional probablemente tengan mayor éxito. Las características que hacen que un proyecto sea exitoso pueden no servir para otro emprendimiento en un lugar diferente o que apunte a otro mercado de destino.

Énfasis en los valores esenciales

Los compradores han venido demostrando un vuelco hacia los valores familiares durante el último año. Las grandes viviendas vacacionales con ostentosas terminaciones y amenidades de lujo no constituyen la motivación principal de compra. En cambio, los compradores buscan un lugar confortable donde puedan acceder cómodamente y donde puedan pasar un tiempo de calidad con sus familias.

Oferta exclusiva

Los emprendimientos fraccionales ubicados en un emplazamiento de lujo, como por ejemplo la base de un centro de esquí o frente al océano, constituyen los proyectos menos frecuentes y los más deseados, por lo que generalmente resultan los más exitosos. Sin embargo, los proyectos ubicados en lugares menos exclusivos, pueden resultar exitosos si ofrecen algo que los distinga de sus competidores. Las características únicas del producto, los planes de uso creativos y flexibles, y los incentivos de mejora y reventa son algunas de las opciones que los desarrolladores deben considerar para realizar ofertas exclusivas y atractivas.

Resorts de uso combinado

Las propiedades fraccionales que forman parte de un resort de uso combinado más amplio y cuentan con hotel son generalmente más exitosas que los emprendimientos fraccionales solos. El hotel genera tráfico de clientes hacia el resort, el que a su vez aumenta la exposición a la oferta de propiedades fraccionales. Muchos compradores son atraídos inicialmente por el resort de uso combinado dada la diversidad de la oferta inmobiliaria: propiedades de pleno dominio, tiempos compartidos y propiedades fraccionales.

Reputación

Los proyectos que llevan una marca y los desarrolladores que cuentan con emprendimientos exitosos previos tienen mayores probabilidades de triunfar en el mercado actual. Ya han quedado atrás los días de compras especulativas, y el mayor énfasis se coloca ahora en el valor y el uso personal. Por lo tanto, los nombres reconocidos en el sector atraen a un porcentaje mayor de compradores.

TENDENCIAS EN LAS PROPIEDADES FRACCIONALES TRADICIONALES MÁS NUEVAS

¿Hacia dónde apunta la Propiedad Fraccional Tradicional?

- Parte de un emprendimiento de uso combinado
 - Con más hoteles
- Situado cerca de una atracción acuática con club de playa incluido
- Atrae más huéspedes extranjeros
- Unidades más grandes
- Gastos de limpieza incluidos en los gastos comunes de mantenimiento
- Ofrece:
 - Programa administrado de rentas
 - Programa de intercambio externo
 - Financiamiento al cliente (más probablemente interno o a través del desarrollador)

La comparación entre las Propiedades Fraccionales Tradicionales más nuevas (definidas como las que tuvieron su ocupación inicial en 2007 o posteriormente para las que están aún en preventa) y los resorts más antiguos (con ocupación inicial antes de 2007) revela algunas tendencias de desarrollo que vale la pena destacar.

En concordancia con los datos del año anterior, una cantidad creciente de compradores suelen viajar con amigos y familiares, por lo que las unidades con dos y tres recámaras se están volviendo más populares y tienen una cantidad mayor de pies cuadrados. Las unidades tipo estudio están dejando de construirse.

Un número creciente de propiedades fraccionales se afilia a programas de intercambio externo, lo que permite a los propietarios intercambiar sus semanas de uso garantizadas por una estancia en otro destino.

Las Propiedades Fraccionales Tradicionales se están convirtiendo en un componente popular de los resorts de uso combinado. Cuando se añaden a una combinación residencial dentro de un emprendimiento más grande, ayudan a generar diversidad de productos, ampliando de este modo el mercado y facilitando la absorción.

TENDENCIAS EN LOS CLUBES DE RESIDENCIAS PRIVADAS MAS RECIENTES

¿Hacia dónde apunta el Club de Residencias Privadas?

- Parte de un emprendimiento de uso combinado
- Programa administrado de rentas
- Con más condominios de pleno dominio
- Situado en:
 - Plan de uso de la propiedad mediante calendario rotativo
 - Entornos urbanos
 - Destinos con acceso por vía aérea
 - Disponibilidad de más unidades y de mayor tamaño
 - Mayor esfuerzo en publicidad y aumento de clientes espontáneos
 - Precio de venta promedio más alto que la propiedad fraccional/intervalo
 - Gastos comunes de mantenimiento más alto
 - Gastos de limpieza incluidos en los gastos comunes de mantenimiento

Si observamos los cambios más prominentes en las características de los CRP, podemos ver algunos paralelismos con las tendencias de las Propiedades Fraccionales Tradicionales, así como también algunas divergencias con ese tipo de producto.

Se están construyendo más CRP en emplazamientos de acceso por vía aérea, en tanto que las propiedades fraccionales continúan concentradas en sitios de acceso por vía terrestre.

Existe un interés creciente en los CRP urbanos, principalmente en los proyectos de marca que incluyen hotel. Ciudades importantes como San Francisco, Nueva York y Miami son destinos populares para las propiedades fraccionales urbanas.

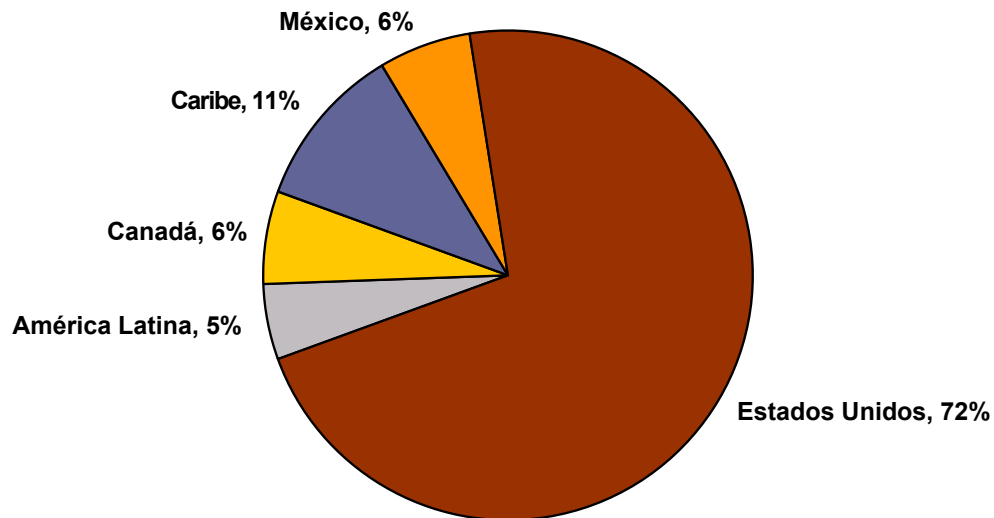
Los Clubes de Residencias Privadas tienen una cantidad mayor de compradores extranjeros, principalmente europeos. Quizás esto sea el resultado de una mayor familiaridad con el concepto de propiedad fraccional en todo el mundo. A medida que crece la industria fraccional, lo hace el número de destinos internacionales así como también los compradores extranjeros en los países de América.

CONFIGURACIÓN DEL PROYECTO

	Club de Residencias Privadas	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Parte de un emprendimiento de uso combinado</i>		
% Si	70%	60%
<i>Otros usos del terreno*</i>		
Condominios de pleno dominio	74%	62%
Casas unifamiliares similares, villas o casas unifamiliares individuales	37%	57%
Tiempos compartidos	5%	29%
Hotel	58%	57%
Inmuebles destinados a casa-habitación	21%	19%

- Un emprendimiento de uso combinado se define como un producto con usos múltiples del terreno. Estos pueden incluir la propiedad de dominio pleno o fraccional, el hotel/condo hotel, los destinos de viviendas unifamiliares y el tiempo compartido, por nombrar algunos.
- Durante el año 2008, un porcentaje mayor de proyectos fraccionales formaron parte de un emprendimiento de uso combinado en comparación con 2007.
- Los clubes de residencias privadas por lo general no forman parte de un resort de uso combinado que incluya tiempo compartido. Sin embargo, casi un tercio de las propiedades fraccionales tradicionales en resorts de uso combinado también incluyen un tiempo compartido en el resort.

DESTINOS DE PROPIEDAD FRACCIONAL



- La mayoría de los proyectos de propiedad fraccional aún se emplaza en Estados Unidos. Sin embargo, un número creciente de CRP y de Propiedades Fraccionales Tradicionales se están desarrollando en México y América Latina. Esta tendencia puede atribuirse a los menores costos del terreno y de la construcción, menores restricciones en el desarrollo y una economía relativamente más sana. Cabe destacar, sin embargo, que cada vez resulta más difícil conseguir financiamiento en México y los países de América Latina.
- En los Estados Unidos, cada vez más propiedades fraccionales se sitúan en Colorado más que en cualquier otro estado, seguido por California y Florida. Los desarrollos en sitios exclusivos tales como la base de un centro de esquí de montaña o un sitio sobre el océano son emplazamientos fraccionales populares, por lo que existe cierta preponderancia de esta modalidad en dichos estados.

<i>Estado</i>	#
Colorado	10
California	6
Florida	4
Utah	3
Vermont	3
Idaho	2
Michigan	2
Minnesota	2
New York	2
Oregon	2

Se incluyó un resort de: Arizona, Georgia, Hawai, Missouri, Montana, Nuevo México, Carolina del Norte, Carolina del Sur y Virginia.

AMENIDADES Y ATRACCIONES

- De los resorts que incluyen el golf como una amenidad, el 58% incluye aranceles de membresía de golf como parte de los gastos anuales de mantenimiento.
- Tres cuartas partes de las propiedades fraccionales que están ubicadas en lugares con atractivos acuáticos tienen un club de playa.

	Atracciones Locales		Atracciones del Resort	
	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Mejores amenidades ofrecidas</i>				
Golf	54%	49%	21%	26%
Esquí	61%	31%	36%	14%
Atracciones acuáticas	43%	86%	18%	54%
Sitios céntricos o urbanos	39%	11%	21%	11%

TIPOS DE UNIDADES

- Los proyectos de CRP y Propiedad Fraccional Tradicional varían según los tipos de unidades que ofrecen. Por lo general, los proyectos CRP ofrecen más unidades con múltiples recámaras, en tanto que las propiedades fraccionales tradicionales continúan ofreciendo unidades más pequeñas. Sin embargo, las Propiedades Fraccionales Tradicionales han comenzado a ofrecer un porcentaje mayor de unidades más grandes, especialmente unidades de tres recámaras.
- Los CRP continúan ofreciendo más unidades de cuatro y cinco recámaras que las Propiedades Fraccionales Tradicionales.
- Según lo indicado por el número promedio de unidades por proyecto para los distintos tipos de unidades según la tabla que aparece más adelante, las Propiedades Fraccionales Tradicionales suelen ser más grandes y con más unidades por emprendimiento que los CRP.
- La tendencia hacia las propiedades fraccionales tradicionales con configuraciones divisibles ha crecido en popularidad. La opción de divisibilidad aumenta el atractivo de una unidad para renta. Por ejemplo, un propietario puede alquilar su unidad de tres recámaras, o cuando viaja solamente con otra persona, puede decidir alojarse en una de las recámaras y gracias a la opción de divisibilidad crear una suite de dos recámaras para rentar. La flexibilidad ofrecida por las configuraciones divisibles ofrece beneficios tanto al desarrollador como al cliente.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Una recámara		
Unidades ofrecidas (% Sí)	29%	23%
Número de unidades/proyecto (promedio)	15	24
Dos recámaras		
Unidades ofrecidas (% Sí)	71%	60%
Número de unidades/proyecto (promedio)	17	26
Tres recámaras		
Unidades ofrecidas (% Sí)	82%	80%
Número de unidades/proyecto (promedio)	18	26
Cuatro recámaras		
Unidades ofrecidas (% Sí)	50%	31%
Número de unidades/proyecto (promedio)	10	16
Cinco recámaras		
Unidades ofrecidas (% Sí)	11%	3%
Número de unidades/proyecto (promedio)	4	–

TAMAÑO DE LAS UNIDADES

- Las unidades CRP tienen habitualmente más pies cuadrados y están diseñadas en plantas abiertas y más espaciosas que las Propiedades Fraccionales Tradicionales.
- En 2008, el promedio de pies cuadrados para nuevas unidades con dos o más recámaras fue mayor que en 2007, especialmente en las unidades CRP de dos recámaras, las que aumentaron un 22%.

PIE CUADRADO POR TIPO DE UNIDAD

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Estudio (pie2)		
Promedio	563	503
Rango	500 – 625	360 – 650
Una recámara (pie2)		
Promedio	1,080	836
Rango	825 – 1,640	600 – 1,200
Dos recámaras (pie2)		
Promedio	1,638	1,563
Rango	1,000 – 2,100	692 – 2,500
Tres recámaras (pie2)		
Promedio	2,136	2,119
Rango	1,500 – 2,943	1,000 – 3,200
Cuatro recámaras o más (pie2)		
Promedio	3,009	3,338
Rango	2,000 – 4,500	1,660 – 4,104

PRECIO DE COMPRA

PRECIO POR PIE CUADRADO/ TIPO DE UNIDAD

	Precio actual		Precio de lanzamiento	
	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Dos recámaras (\$/pie2)</i>				
Promedio	\$1,602	\$1,194	\$1,549	\$1,162
<i>Tres recámaras (\$/pie2)</i>				
Promedio	\$1,111	\$754	\$1,067	\$576
<i>Cuatro recámaras o más (\$/pie2)</i>				
Promedio	\$1,295	\$739	\$1,013	\$515

- El precio de compra más alto por pie cuadrado para los CRP se atribuye a los mayores gastos inmobiliarios y la mejor calidad en terminaciones, amoblamiento y equipos. Más allá de un determinado tamaño de unidad, el precio de compra por pie cuadrado comienza a descender. Esto se debe, en un aspecto, al hecho de que gran parte de los costos guardan relación con la cocina y los baños. Por lo tanto, aumentar las dimensiones de las áreas de estar y añadir más recámaras disminuye proporcionalmente el precio total por unidad sobre una base de pie cuadrado.
- Las propiedades CRP y Fraccionales Tradicionales están experimentando un aumento de precios en comparación con sus precios de lanzamiento, y oscilan en todos los casos entre un 3% y un 43%. El mayor aumento de precios se observó en las unidades más grandes, de cuatro o más recámaras, y se debe probablemente a la mayor demanda y a la escasez de este producto.

GASTOS COMUNES DE MANTENIMIENTO

GASTOS ANUALES DE MANTENIMIENTO

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Una recámara (\$ fracción base)		
Promedio	\$7,402	\$3,533
Rango	\$1,664-\$14,800	\$1,200-\$7,200
Dos recámaras (\$ fracción base)		
Promedio	\$9,097	\$5,954
Rango	\$1,824-\$18,400	\$1,200-\$17,200
Tres recámaras (\$ fracción base)		
Promedio	\$10,473	\$6,960
Rango	\$2,219-\$22,000	\$1,075-\$17,200
Cuatro recámaras + (\$ fracción base)		
Promedio	\$11,937	\$4,941
Rango	\$4,453-\$24,400	\$1,700-\$10,000

- Los CRP ofrecen al comprador una solución de un solo paso para la administración del inmueble, al incluir más costos operativos en los gastos comunes de mantenimiento.

SERVICIOS INCLUIDOS EN LOS GASTOS ANUALES DE MANTENIMIENTO

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Los gastos comunes de mantenimiento incluyen... (% Sí)		
Impuestos a los bienes inmuebles	88%	76%
Gastos de limpieza	73%	70%
Arancel de membresía anual de Club de Golf	30%	24%

- Los gastos comunes de mantenimiento de los CRP habitualmente incluyen más servicios y amenidades que las Propiedades Fraccionales Tradicionales.

FINANCIAMIENTO DEL CLIENTE

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Ofrece financiamiento al cliente		
% Si	54%	51%
Proveedor de financiamiento al cliente		
Desarrollador interno	23%	29%
Institución financiera	77%	71%
Porcentaje de ventas en efectivo en 2008		
Promedio	67%	31%
Porcentaje remanente financiado internamente		
% Si	38%	20%

- Aproximadamente la mitad de los proyectos fraccionales relevados ofrecen alguna forma de financiamiento a sus compradores.
- La mayoría han procurado el financiamiento a través de instituciones financieras, en tanto que algunos ofrecen financiamiento propio.
- Existe una mayor cantidad de compradores de CRP que adquieren sus viviendas en efectivo, en comparación con los compradores de Propiedades Fraccionales Tradicionales.

FECHAS CLAVE DE LOS EMPRENDIMIENTOS

- La mayoría de los CRP fueron construidos entre los años 2000 y 2005. Sin embargo, las Propiedades Fraccionales Tradicionales se han desarrollado en mayor cantidad durante los últimos dos años.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Fecha de la primera ocupación		
Antes de 2000	8	13
2000 – 2005	52	16
2006 en adelante	40	72

- De aquellos emprendimientos con planes para fases futuras, en 2009 se concretarán mas Propiedades Fraccionales Tradicionales que CRP.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Planes de proyectos adicionales		
	36%	49%
Ventas esperadas a la apertura (%)*		
2009	50%	80%
2010	50%	20%

***Base: Actualmente tiene planes de desarrollar proyectos adicionales.**

ESTADO DE VENTAS

- Actualmente, existen mas Propiedades Fraccionales Tradicionales en etapa de preventa que CRP, lo que se puede atribuir a los cambios económicos registrados en el año 2008.
- Los CRP tienen un mayor porcentaje de stock vendido a la fecha, lo que posiblemente se deba a la mayor cantidad de unidades de Propiedades Fraccionales Tradicionales. La dimensión del emprendimiento también es un factor que contribuye al mayor porcentaje de CRP finalizados y vendidos.
- Los CRP tienen un índice más bajo de rescisión que las Propiedades Fraccionales Tradicionales.

ESTADO DE VENTAS ACTUAL	GRP	Propiedad Fraccional
En preventa y no en construcción aún	---	9%
En preventa y en construcción	4%	20%
En construcción con permisos de residencia y ocupación	12%	15%
Finalizados, con permisos de ocupación y en venta como "Ventas del desarrollador"	40%	35%
Finalizados y vendidos	32%	18%
Vendidos – solo reventa	12%	3%
Porcentaje promedio de reservas reembolsables convertidas en depósitos no reembolsables	80%	50%
Porcentaje de stock vendido en todas las fases comercializadas a la fecha	62%	49%

- En promedio, los CRP vendieron 34 fracciones el año pasado, lo que equivale a una absorción mensual de 2.8 fracciones.
- La venta de Propiedades Fraccionales Tradicionales fue de aproximadamente la mitad que la de los CRP, con aproximadamente 15 fracciones por proyecto. El índice de absorción promedio fue levemente superior a una fracción por mes.
- Las cifras que aparecen en la tabla más adelante correspondientes a fracciones vendidas de CRP para viviendas tipo estudio y una recámara requieren mayor explicación. Entre todos los CRP relevados que tienen unidades de estos tipos (24%), la mayoría (71%) son CRP urbanos, no resorts. Las propiedades fraccionales urbanas a menudo tienen una combinación de unidades diferente, que incluye una mayor proporción de unidades pequeñas debido a los diferentes patrones de uso. Las propiedades fraccionales urbanas a menudo se utilizan para estancias de un día o períodos breves y principalmente para negocios, en tanto que las de resort están diseñadas para alojar familias y propietarios que viajan con invitados. Por lo tanto, los resultados del relevamiento para las ventas de fracciones CRP correspondientes a estudio y una recámara se presentan de manera sesgada.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Fracciones vendidas en 2008		
Promedio	34	15
Fracciones correspondientes a cada tipo de unidad vendidas en 2008 (promedio)		
Estudio	15	3
Una recámara	24	31
Dos recámaras	21	6
Tres recámaras	14	9
Cuatro recámaras	4	5
Cinco recámaras o más	5	1

DESEMPEÑO DEL MERCADO

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Manejo de reventas		
Internas	31%	50%
Agente inmobiliario externo	69%	50%
Tendencia de precios de reventa		
Declinan	21%	22%
Permanecen sin cambios	42%	17%
Aumentan	37%	61%
Cambio total		
Promedio	28%	11%

- Los resultados del relevamiento indican que la mayoría de las reventas del pasado año de CRP han sido manejadas por agentes inmobiliarios externos y no por el equipo interno de ventas.
- Un pequeño porcentaje de las reventas fraccionales durante el año 2008 se vendió a precios más bajos que el stock del desarrollador. Sin embargo, una cantidad mayor de Propiedades Fraccionales Tradicionales registraron más aumentos en los precios de las reventas que los CRP.
- De los emprendimientos que pudimos observar, los CRP aumentaron su valor más del doble que las Propiedades Fraccionales Tradicionales, con un incremento promedio en el precio del 28% anual.

MARKETING Y POSICIONAMIENTO DE MARCA

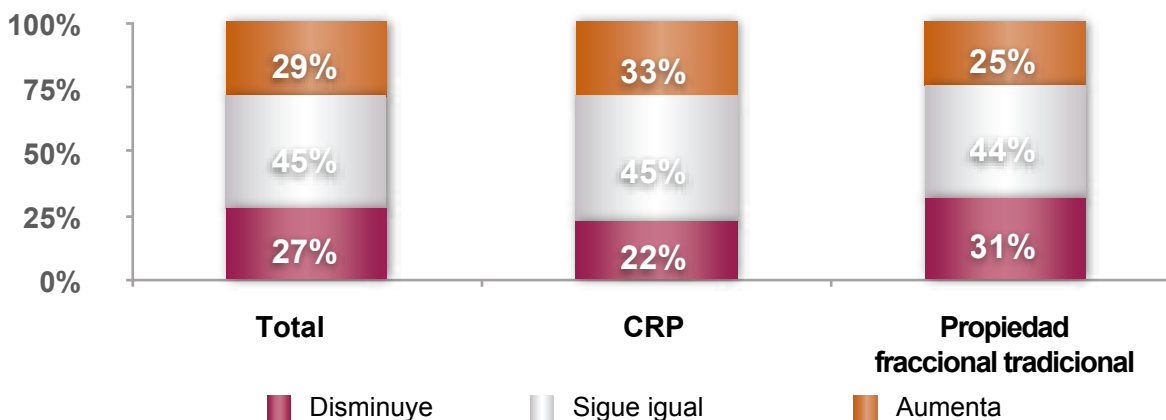
	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Formas más efectivas de generar tráfico de ventas</i>		
Publicidad	25%	49%
Correspondencia directa	25%	40%
Clientes espontáneos	54%	31%
Referidos	64%	74%
Otros	75%	55%
<i>Posicionamiento de marca de resort</i>		
% SI	41%	23%

- Las Propiedades Fraccionales Tradicionales están más propensas a utilizar la publicidad, la correspondencia directa y los referidos para generar tráfico de ventas, en tanto que los CRP se orientan a captar a los visitantes y utilizar otros medios de marketing.
- Otras herramientas de marketing citadas por los emprendimientos relevados incluyen:
 - Actividades de relaciones públicas
 - Exhibiciones
 - Salones de muestra comercial
- La cantidad de CRP que llevan la marca de empresas de la industria de la hospitalidad casi duplica a la de las Propiedades Fraccionales Tradicionales. Ritz-Carlton y Fairmont actualmente lideran la industria de los proyectos fraccionales con marca.

PANORAMA DE LA INDUSTRIA

- La mayoría de los profesionales de la industria que representan tanto las propiedades CRP como las fraccionales tradicionales son menos optimistas que el año pasado con respecto a las ventas para el año 2009. La mayoría considera que la demanda de este tipo de viviendas permanecerá igual durante el año próximo.

Demanda fraccional futura proyectada



	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Demanda por sector 2009</i>		
Propiedad de dominio pleno	7%	9%
Fraccional	57%	64%
Ninguna – Igual desempeño	36%	27%

- Sin embargo, es importante destacar que la mayoría de los profesionales del sector creen que las propiedades fraccionales seguirán siendo más populares que las propiedades de pleno dominio en 2009, y que aumentarán aún más su popularidad una vez que la economía comience a mejorar.

CONSTRUCCIÓN ACTUAL Y FUTURA

- Los emprendimientos fraccionales que se construyen en etapas tuvieron mayor relevancia durante el pasado año que en el año 2007. Mayor cantidad de Propiedades Fraccionales Tradicionales que de CRP se están desarrollando en etapas.
- Muchos desarrolladores, especialmente los de Propiedades Fraccionales Tradicionales, son optimistas respecto de los proyectos futuros.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
<i>Construcción en etapas</i>		
% Si	40%	60%
<i>Planes de proyectos adicionales</i>		
% Si	36%	49%

Proyectos de Estados Unidos planificados en: Bel Harbor Florida, Chicago, Hawai, Lake Tahoe, Vail, Minnesota, Jeffersonville Vermont, Steamboat Springs

Otros proyectos planificados en: Bermudas, República Dominicana, Gran Caimán, Italia, Dubai, Baja California, Europa [sic], Italia [sic], Islas Vírgenes

ORÍGENES DEL COMPRADOR

	GRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Mercado que accede por vía terrestre	41%	58%
Mercado que accede por vía aérea	59%	42%

- Como era de esperar, la propiedad CRP atrae un mayor número de compradores que acceden por vía aérea, en tanto que la Propiedad Fraccional Tradicional resulta más atractiva para los que acceden por vía terrestre.
- Los CRP se relacionan generalmente con un comprador de mayor poder adquisitivo que está menos preocupado por los costos aéreos y más interesado en reducir el tiempo de viaje.

	GRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Compradores nacionales	87%	74%
Compradores extranjeros	13%	26%
REGIONES DEL MERCADO INTERNACIONAL		
Otros países de América del Norte	47%	76%
Europa	35%	21%
Oros	18%	3%

- Los CRP y las Propiedades Fraccionales Tradicionales están procurando aumentar el número de compradores extranjeros, debido en parte a la creciente aceptación de esta modalidad en todo el mundo.
- Si bien la mayoría de los compradores extranjeros provienen de otros destinos dentro de América del Norte, los compradores europeos comienzan a emerger a un ritmo que va en aumento.

PROGRAMA Y PLANES DE USO

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Oferta de programas fraccionales		
Programa administrado de rentas	43%	74%
Programa de reventas interno	71%	74%
Programa de intercambio interno	68%	49%
Programa de intercambio externo	54%	74%
Plan de uso		
Semana fija establecida por calendario	21%	29%
Calendario rotativo	36%	40%
Sistema de reservas anuales	43%	26%
Todas las opciones anteriores	4%	9%

El programa The Registry Collection® y los programas de intercambio de RCI fueron los programas citados de intercambio externo más importantes.

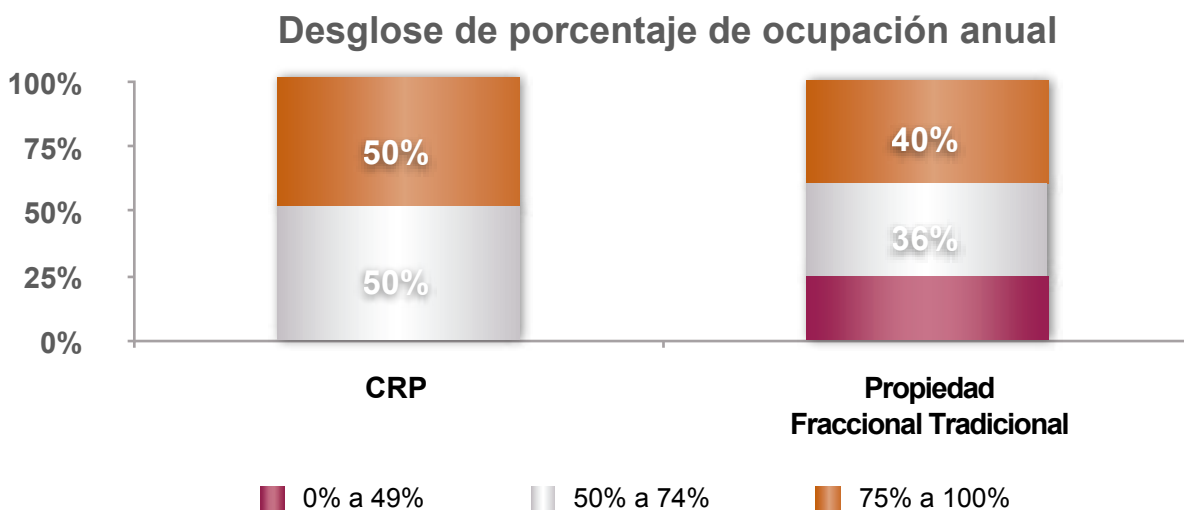
- Los CRP tienen más probabilidades que las Propiedades Fraccionales Tradicionales de ofrecer un sistema abierto de reservas anuales, por el que los propietarios reservan una vez al año un número asignado de semanas de uso garantizadas para el siguiente año calendario. El sistema abierto de reservas anuales ofrece mayor flexibilidad de uso.
- Las Propiedades Fraccionales Tradicionales ofrecen por lo general un calendario de uso rotativo por el que los propietarios reciben una estancia semanal cada "x" número de semanas, según el tamaño de su fracción. Los calendarios de uso rotativos permiten a los propietarios conocer exactamente qué semanas le pertenecen con mucha antelación, lo que facilita la participación en un programa de rentas.
- Los compradores de CRP prefieren la privacidad y la exclusividad a la renta de sus viviendas para uso por clientes temporarios.
- Los compradores de Propiedades Fraccionales Tradicionales a menudo valoran la opción de recuperar una parte de los gastos de su propiedad mediante un pool de rentas organizado.
- Los programas de intercambio externos más utilizados son The Registry Collection y RCI.

OCUPACIÓN

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Porcentaje de ocupación anual	76%	57%
Índice de ocupación en temporada(s) alta(s)	94%	75%

- Los índices de ocupación son mayores en los CRP que en las Propiedades Fraccionales Tradicionales en términos de ocupación anual y de ocupación en temporada alta. Esta estadística parece poco probable dado que la mayoría de las Propiedades Fraccionales Tradicionales ofrecen programas administrados de rentas. Sin embargo, históricamente los propietarios de CRP utilizan sus viviendas con mayor frecuencia que los de las viviendas fraccionales tradicionales. Por lo tanto, si las unidades fraccionales tradicionales no son rentadas, a menudo permanecen vacías.
- Los CRP raramente tienen una ocupación anual inferior al 50%, según se indica en el gráfico a continuación.

	CRP	Propiedad Fraccional Tradicional
Porcentaje de ocupación anual		
Promedio	76	57
Índice de ocupación en temporadas altas		
Promedio	94	75



**UNA MIRADA CERCANA A
LA PROPIEDAD INMUEBLE
FRACCIONAL**

UNA MIRADA CERCANA A LA PROPIEDAD INMUEBLE FRACCIONAL

La propiedad inmueble fraccional ha evolucionado a través de los años, desde el momento en que amigos y familiares se unían para comprar juntos una segunda vivienda hasta los modelos más sofisticados por los cuales los agentes inmobiliarios o desarrolladores venden fracciones de $\frac{1}{4}$ o menores a partes no relacionadas entre sí con un plan de uso del lugar. Unos de los programas fraccionales que se formalizó originalmente fue creado por Intrawest en el centro de esquí Whistler, al norte de Vancouver, BC, durante la década de 1980. La oferta estaba constituida por condominios que se vendían en fracciones de $\frac{1}{4}$ con un calendario fijo de uso semanal.

El primer CRP fue el Deer Valley Club en Deer Valley, Utah, y fue construido en 1992, y el segundo fue la Fase I del Franz Klammer Lodge en Telluride, Colorado. El desarrollo del Franz Klammer Lodge comenzó en 1995. Aproximadamente entre los años 1998 y 2000, el emprendimiento lanzó otros cinco clubes de residencias: el Austria Haus en Vail, Colorado; el Northstar en Lake Tahoe, California; la Fase I del Christie Club en Steamboat Springs, Colorado; el Phillips Club en Nueva York y el Roaring Fork Club en Basalt, Colorado, cerca de Aspen. Desde el año 2000, la oferta y la demanda tanto de propiedades fraccionales tradicionales como de CRP aumentó rápidamente.

La mayoría de los CRP ocupados y completados aún están situados en los centros de esquí donde comenzaron. Sin embargo, la oferta tanto de propiedades fraccionales como de CRP se está diseminando rápidamente hacia destinos de playa con climas cálidos y centros de golf de todo el mundo, especialmente en México y América Latina.

La industria de la propiedad fraccional continúa modificándose y evolucionando. No obstante, el sector está aún dando sus primeros pasos y la oferta no ha llegado a la mayor parte del mercado. Si se considera que el 80% de los hogares con ingresos calificados en los EE.UU. no tienen una segunda vivienda, el mercado es muy amplio. Solamente una penetración en el mercado del 5% produciría más de \$4 mil millones en ventas.

En la actualidad, los agentes de venta de CRP informan que muchos clientes están convencidos del concepto y que su decisión de compra a menudo se concentra en dónde y qué comprar. Sin embargo, en la mayor parte de los resorts, las opciones son limitadas. El período desde el primer contacto hasta el depósito de seriedad se ha acortado considerablemente. El mercado está penetrando en un nivel más profundo, pero aún permanece relativamente inexplorado.

Condiciones del Mercado

Las condiciones del mercado para la propiedad inmueble fraccional pueden dividirse en cinco períodos diferenciados.

- De 1995 a 2000
- De 2001 a 2002
- De 2003 a 2007
- 2008 al presente

Hacia fines de la década de 1990, la oferta de stock tanto de CRP como de propiedades fraccionales tradicionales era limitada en la mayoría de los destinos de resorts. Por lo tanto, prácticamente no había mercado y esencialmente no existía competencia, con excepción de la propiedad de dominio pleno. El entorno financiero contaba con la economía más sólida de la historia, el mercado de capitales estaba generando una riqueza extraordinaria y los consumidores compraban todo tipo de propiedades en resorts, incluyendo viviendas en CRP y otras viviendas fraccionales.

Durante este período, el mercado podría haber sido aún más sólido si los consumidores hubiesen tenido mayor conocimiento acerca del producto. Sin embargo, dado que había tan pocos proyectos en el mercado, la oferta era limitada, los dólares

destinados a publicidad constituían un porcentaje mucho menor que en la actualidad, y llevaba más tiempo informar al cliente acerca del producto y convertirlo de interesado en comprador.

En el segundo período, entre fines del 2000 y el 2002, comenzaron a lanzarse al mercado numerosos CRP. No obstante, el mercado de capitales se debilitó a comienzos del primer trimestre del 2000. Para el 2002, era evidente para todos que la economía estaba en problemas y que había comenzado una profunda recesión nacional. Muchas fortunas hechas en el mercado de capitales hacia fines de los noventa, se perdieron muy rápidamente.

Para la primavera de 2001, las operaciones inmobiliarias en muchos destinos de resort habían disminuido drásticamente y por primera vez en muchos años, la oferta excedía la demanda. El efecto del 11/9 en los viajes vacacionales, especialmente los viajes por vía aérea, fue rápido y grave. Las operaciones inmobiliarias por noche se detuvieron de inmediato en todos los destinos de resort. La baja ocupación hotelera y la lentitud en las operaciones inmobiliarias fueron las características predominantes durante gran parte del 2002.

A pesar de ello, los mercados tienen poca memoria y para el último trimestre del mismo año, se evidenciaban signos de recuperación tanto en la economía nacional como en la industria de la hospitalidad y los resorts.

Para fines del primer trimestre de 2003, el mercado se había recuperado y el sector de las propiedades para segunda vivienda de todo tipo estaba nuevamente floreciente, con fuertes ventas, presentación de nuevos proyectos y un renovado entusiasmo de los operadores del sector. Esta tendencia continuó en aumento durante el 2005, que puede considerarse como el año de mayor mercado de la historia para el sector inmobiliario. La absorción de la industria excedió los niveles previos al 2000; existían fuertes signos de demanda acumulada y las ventas anticipadas eran un acotamiento corriente.

Durante la segunda mitad de 2008 y el primer trimestre de 2009, a medida que la economía avanzaba hacia una recesión profunda, la actividad inmobiliaria de todos los sectores quedó prácticamente paralizada. La mayoría de los proyectos que estaban posicionados para lanzarse al mercado, fueron dejados de lado hasta que las condiciones mejoren.

Las demografías de la generación del "Baby Boom" no ha cambiado y los consumidores aún aspiran a tener una segunda vivienda. Sin embargo, los perfiles psicográficos han dado un giro de 180 grados. La mayoría de los consumidores que anteriormente se sentían prósperos, han perdido entre el 30% y el 50% de su fortuna debido a la caída de los valores inmobiliarios y los mercados de capitales. Avanzando en este sentido, los consumidores serán muy cautelosos, protegerán su patrimonio y no malgastarán su dinero. Sin embargo, el sueño de poseer una segunda vivienda no ha desaparecido y la propiedad fraccional llevará el mercado a la recuperación de la industria de los resorts, debido a:

- A diferencia de la propiedad de dominio pleno, la propiedad fraccional no está sobreconstruida y si bien las ventas son lentas los precios no están tendiendo a bajar.
- La propiedad fraccional es una alternativa inteligente para tener una segunda vivienda en el marco de la nueva economía.
- El consumidor puede comprar solamente el tiempo que tiene para utilizar a una fracción del precio, pero aún así disfrutará del lujo y el estilo de vida de una vivienda que de otro modo le costaría varios millones de dólares.

TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Existen una cantidad de tendencias importantes que continuarán delineando el sector de propiedades fraccionales en el futuro.

Producto

La oferta de productos fraccionales incluye el emplazamiento, el diseño, el plan de uso y las políticas y procedimientos de reservas que organizan el plan de uso, y lo que es más importante, la experiencia vacacional y el estilo de vida que el comprador potencial percibe para si mismo y para su familia. No se debe poner demasiado énfasis en la ubicación. Este tema se analiza con más detalle a continuación.

Con respecto al producto físico, existe una gran variedad de tipos de edificación que incluye:

- Viviendas unifamiliares independientes de baja y mediana densidad, dúplex y triplex de diversas medidas y niveles de calidad.
- Casas adosadas de baja y mediana densidad en lotes separados destinados a viviendas unifamiliares.
- Condominios distribuidos en pabellones de mediana densidad, con edificios de mediana altura.
- Edificios urbanos de alta densidad y altura, de uso mixto.

El tipo de proyectos de construcciones de mediana densidad incluye tanto estructuras de madera como de hormigón y acero, según la altura del edificio. La densidad está guiada principalmente por el precio del terreno, pero debe ser consistente con el grado de características rurales o urbanas del entorno circundante. En resorts vacacionales grandes y de uso mixto, con una amplia gama de densidades, las propiedades fraccionales pueden ser de baja o mediana densidad. Según se mencionó anteriormente, la designación de "fraccional" (tradicional o CRP) no puede y no debe determinarse solamente según el precio de venta por pie cuadrado. Relegar la designación a un solo factor desproporcionadamente simplificado (como el precio de venta por pie cuadrado) diluye su significado y sirve solamente para confundir a los clientes y desarrolladores por igual. Esto puede ayudar para facilitar la redacción de informes, pero a menudo refleja una falta fundamental de entendimiento acerca de lo que significan las opciones y la motivación del comprador para adquirir distintos tipos de productos fraccionales.

Cualquiera sea la densidad, existe una tendencia en vías de desarrollo entre los CRP hacia viviendas más amplias con terminaciones de mejor calidad y opciones de precio más altas. Las dimensiones de las unidades y las combinaciones apuntan a las viviendas de tres y cuatro recámaras y se alejan de las de dos recámaras, excepto en las zonas urbanas. Entre los CRP en etapa de planificación, una vivienda típica de tres recámaras oscila entre aproximadamente 2,400 a 3,000 pies cuadrados. Una vivienda de cuatro recámaras a menudo mide más de 3,000 pies cuadrados, pero excepcionalmente tiene menos de 2,700 pies cuadrados. Por lo general, las propiedades fraccionales tradicionales son en promedio entre un 30% y un 40% más pequeñas.

Los diseños de las unidades de las propiedades fraccionales deben incluir dos recámaras principales relativamente iguales con una tercera y cuarta recámaras algo más pequeñas. Sin embargo, cada recámara debe tener su propio baño. Deben contar con cocinas de lujo, especialmente en los CRP y salas grandes que brinden una sensación de lujo y amplitud.

Idealmente, cada vivienda debe tener un pequeño estudio o área de trabajo con un escritorio para instalar una oficina hogareña. Las dimensiones y tipos correspondientes a esta área de trabajo serán determinados por el tamaño total de la vivienda. Por lo general las viviendas CRP cuentan con un estudio o cuarto de estar. Si el cuarto es cerrado también puede funcionar como una zona para dormir adicional, con un sofá-cama. También es indispensable que tengan con amplios espacios de estar al aire libre que se conecten a la sala y a las dos recámaras principales, especialmente en los destinos de climas cálidos donde la vida al aire libre es una parte importante del estilo de vida. Nuevamente, las dimensiones de las áreas exteriores de patio y terraza deben guardar relación el tamaño y el costo de la vivienda.

Naturalmente, el plano del terreno debe orientar tantas unidades como sea posible hacia el punto panorámico más destacado. Las unidades deben estar diseñadas con amplios ventanales de piso a techo para ofrecer vistas abiertas.

El paquete de amenidades es muy importante, especialmente en los CRP ya que el producto está realmente ligado a un estilo de vida. Los CRP deben incluir un salón privado para los miembros con un área de recepción, una oficina de administración, y una pequeña alberca exterior, así como también un pequeño gimnasio. Resulta necesario destinar un espacio de almacenamiento con un armario para cada miembro. Las amenidades son variables en las propiedades fraccionales tradicionales y dependen de las opciones de precios.

Existe una tendencia a mejorar la oferta de amenidades en los CRP con membresías privadas para el club de golf (mientras se el cliente se aloje en la vivienda), yates privados, servicio fraccional de jet, clubes de playa y otras ofertas similares. Estos tipos de adicionales al estilo de vida mejoran la comerciabilidad y el valor de percepción del CRP en tanto que los gastos asociados no encarezcan demasiado el precio de la fracción. Los clubes de playa son especialmente importantes y son por lo general adecuados, sino esenciales, para cualquier tipo de propiedad fraccional en destinos de playa de clima cálido.

Plan de Uso

La estructura del plan de uso es exclusiva para las propiedades fraccionales y para poder diseñar un plan adecuado, primero se debe identificar y entender exhaustivamente las necesidades del mercado al que van dirigidas. Los planes de uso para mercados de acceso terrestre con estancias más cortas y frecuentes, deben diferenciarse de los planes para mercados de acceso aéreo.

Uno de los errores que se cometen en la industria es el de intentar vender basándose solamente en el precio. Habitualmente, el precio de la propiedad CRP es relativamente poco flexible y los clientes están mucho más preocupados por los gastos de uso y los gastos comunes de mantenimiento. Las dimensiones de la fracción, en algunos casos, son demasiado pequeñas y el mercado percibe que el proyecto está más vinculado a un tiempo compartido. La sensibilidad a los precios es mayor en las propiedades fraccionales tradicionales dado que generalmente se venden a un mercado con menor poder adquisitivo que las propiedades CRP.

Uno de los fundamentos más importantes de cualquier propiedad fraccional es que la temporada o temporadas altas no se sobrevenden. Por ejemplo, la mayoría de las temporadas de esquí en Rocky Mountain duran aproximadamente entre 14 y 16 semanas. Si bien el destino en la montaña puede permanecer abierto por períodos más largos, la mayoría de los visitantes desea tomar las dos semanas de vacaciones de invierno en algún momento entre las dos últimas semanas de diciembre y marzo. Por lo tanto, una fracción de 1/7 ó 1/8 permite el uso de dos semanas en temporada alta durante el invierno y dos semanas en el verano. La propiedad fraccional tradicional que utiliza un calendario de semanas fijas también debe observar esta regla, y el tamaño de la fracción debe permitir como mínimo dos a tres semanas de uso en temporada alta.

La tendencia de la industria se encamina a fracciones más amplias de 1/8 como mínimo para ofrecer a los propietarios más tiempo. El modelo de cuarto de fracción para las propiedades fraccionales tradicionales aún funciona bien ya que permite una cantidad suficiente de semanas de renta para el propietario, posibilitándole recibir las ganancias para compensar los gastos anuales de mantenimiento y suficientes semanas de renta para que el operador profesional gestione el pool de rentas de manera económicamente viable. Sin embargo, las propiedades fraccionales tradicionales aumentan escalonadamente en fracciones de 1/8, ofreciendo aproximadamente seis semanas al año, con un descuento por compra de múltiples fracciones.

En los CRP, la fracción de 1/8 ofrece cuatro semanas garantizadas por año, dejando 20 semanas de acceso abierto, período en el cual cualquier miembro puede utilizar el club sin cargos adicionales por un plazo de hasta siete días. Ha habido una

proliferación de estos planes de uso con una gran variedad de fracciones y semanas garantizadas. No obstante, este rango se da generalmente en las fracciones de 1/4 a 1/12. Las fracciones menores comienzan a cruzar la línea del modelo comercial similar al tiempo compartido, especialmente cuando las semanas fijas se venden y tienen un precio diferenciado según la temporada.

Los índices de ocupación en los destinos de esquí fraccionales por lo general oscilan en un 80% en invierno, registrándose una ocupación plena durante las semanas de temporada alta como Navidad, la semana del Presidente y las vacaciones de primavera. La ocupación oscila entre un 60 y un 70% en el verano y un 40% o menos durante la temporada baja. La ocupación por rentas en las propiedades fraccionales tradicionales también suele bajar durante la temporada baja.

Los destinos con climas cálidos y temporadas extensas tienen generalmente una ocupación anual promedio más alta que los destinos de esquí. A pesar de los patrones de ocupación relativamente altos, la mayoría de los propietarios fraccionales tienen la posibilidad de utilizar sus viviendas, aún en temporada alta, tanto como lo permita su calendario de vacaciones.

Precios

Los precios de las fracciones CRP tienden a ser mucho más altos en su conjunto, con dimensiones mayores y ubicaciones más exclusivas. En la década de 1990, los precios de las fracciones raramente excedían los \$300,000 y solían comenzar bien por debajo de los \$200,000. Hoy en día, los precios promedio para nuevos CRP rondan los \$350,000 y pueden llegar hasta \$3 millones. No es raro encontrar precios para viviendas en clubes vacacionales con tres y cuatro recámaras en más de \$500,000 por fracción. Los precios por pie cuadrado también están en aumento y existen muchos proyectos que se están vendiendo muy por encima de los \$1,500 el pie cuadrado en los resorts cinco estrellas nacionales e internacionales. El precio más alto del mercado es de \$8,500 el pie cuadrado. Una selecta cantidad de proyectos en etapa de planificación se venderán por encima de \$2,500 el pie cuadrado.

Los precios de los productos fraccionales tradicionales son por lo general mucho más bajos y varían según las dimensiones y la ubicación de la vivienda. No es extraño que una propiedad fraccional tradicional tenga un precio de \$100,000 o aún menor para una fracción de 1/4, pudiendo oscilar entre \$100,000 y \$250,000. Existe un emprendimiento en la zona del Caribe que fue lanzado al mercado a \$750,000 por una fracción de 1/4 correspondiente a una vivienda unifamiliar amplia.

Cabe destacar que no existen pautas rígidas ni inalterables en la industria de propiedades fraccionales, con relación al producto, los planes de uso y los precios. Por el contrario, cada proyecto debe estructurarse según el poder adquisitivo y los hábitos vacacionales del mercado predeterminado que se pretende conquistar.

Los precios de las propiedades fraccionales se han fijado generalmente determinando el valor total del producto de dominio pleno, aplicando un factor multiplicador que varía aproximadamente entre 1.4 y 2.0, y dividiendo por el número total de fracciones para cada tipo de unidad. La estrategia de precios se utiliza debido a la ausencia de otras propiedades fraccionales comparables en los destinos donde se construyen estos emprendimientos. El mercado parece resultar ineficiente en su etapa inicial y dado que la principal competencia es la propiedad de pleno dominio, la relación entre los dos productos no debe ser demasiado desequilibrada teniendo en cuenta el precio por pie cuadrado. Generalmente, el factor multiplicador inicial es relativamente más bajo para permitir la valorización del precio. En promedio, la mayoría de los proyectos fraccionales experimentarán al menos un incremento del 30% en el precio, en un mercado normal, entre la preventa inicial y el último precio del desarrollador. Resulta una estrategia más adecuada comenzar con un precio menor para ayudar a generar un impulso y enviar un mensaje positivo al mercado. La rápida absorción también crea inicialmente una mayor urgencia de comprar que surge del entusiasmo a partir del éxito de la oferta.

La cantidad de unidades construidas debe estructurarse sobre una meta de absorción realista que resulte en una venta

completa no más allá de tres años después de la finalización de la obra, siendo el plazo de dos años un objetivo óptimo. Después de dos o tres años, los miembros comienzan a revender sus propiedades. El desarrollador debe competir con estas reventas si el proyecto no ha sido absorbido por completo en el mercado, lo que detiene sustancialmente las nuevas ventas del desarrollador.

Una innovación habitual para los proyectos fraccionales tradicionales, que a menudo tiene más unidades a la venta que los CRP, es la de ofrecer ambos productos: la propiedad de dominio pleno y la fraccional. De este modo, el mercado determinará la proporción final entre las viviendas vendidas a un solo dueño en comparación con las vendidas a múltiples dueños. El stock fraccional se debe controlar minuciosamente, añadiendo nuevas unidades fraccionales a medida que se concretan las ventas.

Resorts de Uso Mixto

El concepto de comunidades de uso mixto con un plan maestro ha florecido en la industria de los resorts. Si bien estos resorts vacacionales solían ser negocios hoteleros, en la actualidad son negocios inmobiliarios. Los hoteles y campos de golf se construyen para crear un destino, con el fin de vender propiedades.

Tanto las propiedades fraccionales como las CRP se están convirtiendo en un componente aceptado de los productos inmobiliarios combinados para resorts vacacionales, que permiten la diversificación y la apertura del mercado, a la vez que aumentan el ritmo de absorción al crear un producto de gran valor a un precio accesible. De este modo, la propiedad fraccional se vende junto con las viviendas vacacionales de pleno dominio y las habitaciones de hotel de los condominios. Éste es un vínculo simbiótico más que competitivo. Puede aparecer el marketing cruzado y aquellos clientes que se resisten a comprar una propiedad de dominio pleno a causa del precio pueden ser dirigidos hacia la propiedad fraccional, y viceversa. Es frecuente combinar las propiedades CRP, fraccionales y de dominio pleno en la misma estructura.

Hoteles Cinco Estrellas y CRP

Una de las tendencias más evidentes en el mercado actual de los CRP es la asociación cada vez mayor con las empresas de hospitalidad cinco estrellas. A menudo, los CRP se unen a un hotel dado que existe un vínculo sinérgico entre los CRP y los hoteles cinco estrellas.

La administración y la calidad del servicio son extremadamente importantes para el propietario de un CRP. La experiencia de usar una vivienda puede ser mejorada por un operador de hoteles cinco estrellas.

El CRP puede estar dentro del mismo edificio o en un sitio cercano o adyacente al hotel. La empresa hotelera pone su marca y opera el club de residencias. El club de residencias ofrece al hotel ganancias operativas adicionales y una mayor eficiencia. Los miembros de los clubes de residencias, por otra parte, reciben el beneficio de las amenidades y el servicio que ofrece el hotel.

El hotel también puede desempeñar un rol esencial en las ventas y el marketing del CRP a través de la generación de tráfico. A menudo el listado de huéspedes se utiliza para enviar publicidad directa por correspondencia a los potenciales compradores. Éste es un recurso valioso y se puede obtener el mejor listado para enviar publicidad directa por correspondencia. Se suele realizar publicidad y promoción conjunta mediante la inserción por parte del hotel de un volante en el que se describe y promociona al CRP, en las promociones que se les envía a los antiguos huéspedes.

El hotel también genera tráfico y puede recomendar huéspedes a la oficina de ventas del club de residencias. A veces se coloca un kiosco u oficina de ventas CRP en el lobby del hotel y se distribuyen folletos en las habitaciones. La recomendación

del hotel genera credibilidad al CRP en la mente de los compradores.

Existen algunos proyectos para mercados urbanos en etapa de planificación, donde se combinan un hotel o condominio, un CRP y condominios de propiedad de dominio pleno en una torre única de gran altura.

Hasta la fecha, no se ha dado con frecuencia la combinación de propiedades fraccionales tradicionales con hoteles, al menos dentro de la misma estructura. Sin embargo, esta combinación podría darse en el futuro, especialmente en los hoteles de condominio. Las marcas hoteleras de cuatro estrellas se adecuarían mejor a las propiedades fraccionales tradicionales que las de cinco estrellas.

Posicionamiento de Marca en la Industria de la Hospitalidad

Quizás la tendencia más importante en la industria de la propiedad CRP es el posicionamiento de marca a través de las empresas hoteleras cinco estrellas. Es posible que los CRP de marca dominen la industria. Ritz-Carlton es el líder y ha sido la primera empresa en la industria de la hospitalidad en otorgar una marca a un CRP.

La marca por lo general implica un recargo en el precio de mercado de aproximadamente un 15% a un 35%, y a veces más. El comprador siente confianza en la marca y considera que recibe más por su dinero, aunque la marca se añada al costo de la fracción. El mercado se siente más seguro en la inversión y el ritmo de ventas suele intensificarse.

Las marcas de la industria de la hospitalidad con características de nivel de cinco estrellas actualmente que se asocian o planifican ingresar al mercado de los CRP es amplia e incluye:

- Auberge
- Banyan Tree
- Capella
- Conrad Hilton
- Fairmont Resorts
- Four Seasons
- Raffles
- Regency
- Ritz-Carlton
- Rosewood
- St. Regis
- Viceroy

Además de estas marcas nacionales, existen dos marcas locales cinco estrellas que operan clubes de residencias fraccionales en Vail, Colorado (Austria Haus y One Willow Bridge Road, operadas por y con la marca de Sonnenalp Hotel) y Aspen, Colorado (The Residences at Little Nell).

Además están surgiendo nuevas marcas. Ferragamo brinda su marca a un CRP en Toscana, Italia y es posible que continúe con otros hoteles y CRP. The Timbers Company, cuyo primer proyecto se situaba en Snowmass, Colorado, se encuentra estableciendo su propia marca en diversos destinos y con fieles seguidores.

El gran interés en los CRP por parte de la industria de la hospitalidad cinco estrellas representa otra evidencia de la creciente importancia y viabilidad de este producto.

Intercambios

Las oportunidades de intercambio en la industria de la propiedad CRP también se desarrollan con rapidez. El programa The Registry Collection® cuenta con muchos CRP dentro de su cartera de más de 100 propiedades de alto nivel y gran lujo.

Un segundo tipo de intercambio también está evolucionando a través de los desarrolladores, quienes construyen múltiples emprendimientos de este tipo. Existe un intercambio interno entre el stock administrado por las empresas desarrolladoras de CRP. El mejor ejemplo es el Ritz-Carlton Club. Otro ejemplo es el The Timbers Company que mantiene un intercambio interno entre sus siete propiedades.

Financiamiento

El financiamiento o la falta del mismo, constituye una de las preocupaciones actuales esenciales del sector, especialmente en los Estados Unidos. Los desarrolladores no pueden encontrar recursos para contraer préstamos o conseguir capital. Los únicos desarrollos que pueden avanzar en la actualidad son aquellos con financiamiento asegurado antes de que se produjeran los rescates financieros, y aquellos que contaban con aporte de capital privado. En casos excepcionales donde los desarrolladores pueden asegurar el financiamiento mediante vínculos previos, los requisitos de preventa son por lo general extremadamente altos y oscilan entre un 30% y un 70%. Los créditos para los clientes finales de propiedades fraccionales prácticamente han desaparecido, con excepción probablemente de los que otorgan los bancos locales, en aquellos casos en que el desarrollador mantiene una relación con la institución bancaria.

De acuerdo con los profesionales de la industria, las instituciones financieras están más predispuestas a trabajar con proyectos fraccionales de nivel más alto, situados en destinos de excelencia, tales como la base de un centro de esquí, y que ofrezcan una diversidad de opciones de propiedades a sus compradores. Existe una impresión generalizada entre los prestamistas locales de que los compradores en estos destinos exclusivos tienen menos probabilidades de incumplimiento. Más allá de esta confianza, estas instituciones aún otorgan créditos a tasas elevadas, similares a las de las propiedades de pleno dominio, y ofrecen predominantemente hipotecas con tasas ajustables. Parte de la lógica que surge de los bancos al brindar financiamiento a los clientes de proyectos exclusivos radica en que esta decisión causa una buena imagen en sus balances.

Otras Tendencias

Otras tendencias del mercado incluyen:

- La transición desde los esfuerzos de marketing tercerizados tradicionales hacia la producción interna y el mayor énfasis en los referidos suministrados por los propietarios.
- Los proyectos fraccionales están considerando ofertas de compra que no habían tenido en cuenta un año atrás. Los compradores están guiando la industria ya que existe un excedente de propiedades fraccionales y escasez de compradores calificados.
- Las propiedades fraccionales continuarán ganando mercados contra las propiedades de dominio pleno, especialmente en virtud de las cambiantes condiciones económicas, porque constituyen una opción más práctica en términos de costos y de uso.

Éxitos y Fracasos

Si bien la propiedad comprada se ha convertido en un producto aceptado por el mercado, los resultados financieros se han mezclado. Además del efecto económico externo, existen numerosas razones por las que algunos programas de propiedades fraccionales han sido exitosos mientras que otros luchan por sobrevivir o han fracasado. Los factores que han contribuido o impedido el éxito se pueden resumir en:

- Ubicación
- Diseño de producto
- Estructura de uso
- Plan de marketing y ejecución
- Precio y gastos de comunes de mantenimiento
- Competencia de las reventas

Ubicación

Cualquiera sea el producto, el éxito o fracaso de las propiedades en los resorts dependen de la calidad de la ubicación. Todas las propiedades para segunda vivienda, pero en especial las fraccionales funcionan mejor en aquellos destinos donde las viviendas vacacionales son caras y están fuera del alcance de todos menos para aquellos hogares con mayor poder adquisitivo. La propiedad fraccional ofrece la oportunidad para alguien con menos ingresos y menor patrimonio neto a comprar una vivienda de lujo en un destino al que no podría acceder de otra manera. De este modo, la propiedad comprada es tanto un estilo de vida como una propuesta de valor.

Los requisitos del emplazamiento del proyecto incluyen resorts establecidos, nacionales o internacionales o zonas urbanas donde exista un volumen significativo de tráfico de turistas y visitantes reincidentes que buscan una segunda vivienda, y un lugar con amenidades naturales y propiedades de alto valor. Las propiedades fraccionales tradicionales funcionan mucho mejor que los CRP en destinos de resort donde los precios de las propiedades son menores y donde el precio es el factor determinante de la venta.

Las amenidades más importantes, tales como un sitio accesible en esquíes, una vista al océano u otra gran fuente de agua, un campo de golf en un resort de renombre o un destino urbano deseable, son características decisivas. Estos tipos de amenidades son necesarias para crear el tipo de orientación que busca el mercado con mayor poder adquisitivo. Los destinos cinco estrellas se caracterizan generalmente por la escasez y los altos precios de los terrenos, junto con un dificultoso y largo proceso de escrituración que dificulta la competencia. Los destinos y precios de los terrenos cinco estrellas deben ir acompañados de CRP, en tanto que los precios de los terrenos y destinos de tres y cuatro estrellas deben ir acompañados de propiedades fraccionales tradicionales si la oferta incluye la propiedad comprada.

El acceso es otro factor importante que contribuye a o impide el éxito de la propiedad fraccional. Los proyectos viables para amplios los clientes que acceden tanto por vía aérea como por automóvil ofrecen una ventaja competitiva significativa. Por lo general, los consumidores tolerarán entre tres y cuatro horas de viaje para llegar a su destino favorito en automóvil y quizás un poco más si lo hacen en avión. Un destino muy exclusivo a veces puede atraer al mercado a pesar de tener un acceso dificultoso.

Diseño del Producto

Los errores en el producto incluyen la combinación errónea de unidades y tamaños, planos de planta deficientes, espacio adicional y de almacenamiento inadecuados, y muchos otros inconvenientes, algunos evidentes y otros más sutiles. La inclusión en un CRP de demasiadas unidades de dos recámaras o ninguna unidad; unidades demasiado pequeñas o aquellas que representan un estereotipo reiterado en el mercado, han sido un problema constante. Los compradores de segunda vivienda a menudo viajan con amigos y familiares y desean más espacio y más recámaras. Las segundas viviendas de tres y cuatro recámaras son el estándar en los CRP. Las viviendas de dos recámaras tienen mucha menor demanda, excepto en las áreas urbanas o donde la propiedad se posiciona en el mercado de la renta diaria. Sin embargo, las viviendas de dos recámaras en la oferta fraccional tradicional constituyen el plano de planta más popular ya que tienen un precio menor y porque generan las mejores rentas.

No existe un enfoque uniforme en los desarrollos fraccionales. Cada destino es único y el producto debe estar diseñado específicamente para penetrar en los clientes finales. El posicionamiento competitivo y la diferenciación en el mercado son componentes esenciales del programa de desarrollo y el diseño del producto.

Otros errores giran en torno al plan de uso y las dimensiones de la fracción. En algunos casos, los desarrolladores han aumentado el tamaño de la fracción para bajar el precio. Por ejemplo, un desarrollador que vende fracciones de 1/8 añade fracciones de 1/16 a su programa.

Reducir el tamaño de la fracción para bajar el precio significa a menudo intentar resolver el problema equivocado y abarata la oferta a los ojos del comprador. Sin embargo, la industria está cambiando rápidamente y es probable que las fracciones más pequeñas tengan éxito en aquellos destinos donde el mercado cuente con menor poder adquisitivo y sea más sensible a los precios. En algún punto la distinción entre un tiempo compartido de lujo y una propiedad fraccional tradicional modesta se diluye y hasta puede ser irrelevante, excepto en aquellos destinos caracterizados por precios altos, exclusividad y predominio de casas de alto poder adquisitivo.

Plan de Márketing y Ejecución

El plan de márketing y su ejecución también son esenciales y difíciles de recomponer cuando se cometen errores. Tanto la calidad del plan como su ejecución tendrán un efecto en la absorción. El plan de mercado puede incluir, entre otros:

- Un programa de preventa que mitigue el riesgo y satisfaga los requisitos de créditos para preventas a menudo asociado al desarrollo fraccional y a los créditos para construcción
- Instalación de una oficina de ventas atractiva y funcional en el lugar correcto
- Diseño y producción de materiales de márketing de alta calidad
- Implementación de programas de publicidad, correspondencia directa y márketing estratégico y otros métodos que permitan llegar al mercado de destino
- Sitio web de alta calidad con registro de visitas puede brindar una fuente excelente de potenciales clientes
- Programa externo de ventas conjunto con otros agentes inmobiliarios
- Programa de referidos de los propietarios
- Gira de demostración en áreas metropolitanas grandes
- Contratación, capacitación y administración de personal de ventas profesional
- Presupuesto de márketing adecuado, por lo general equivale a un 12% al 20% de las ganancias, lo que varía según el proyecto según las ganancias totales y el método elegido para llegar al mercado. Lo ideal es que el programa de preventa

comience de tres a seis meses antes de que se inicie la construcción y continúe durante toda esta etapa. Al comienzo, se toman reservas con depósitos totalmente reembolsables y luego se convierten en fideicomisos reembolsables y se colocan en una cuenta de fideicomiso cuando la documentación legal está en regla.

Cuando se extiende considerablemente el período que va desde la reserva hasta los depósitos de dinero no reembolsables, debido a demoras en la construcción o por haber comenzado la preventa con demasiada antelación, muchas de las reservas caen y baja el índice de conversión de reservas a depósitos no reembolsables. Los costos de venta y márketing aumentan significativamente. Un índice de conversión del 70% o más es excelente, en tanto que un índice del 50% o menos resulta desalentador.

A veces se le presenta un dilema al desarrollador ya que por lo general se requiere una reserva antes de que el crédito para el emprendimiento sea viable. Sin embargo, el proceso de debida diligencia para obtener un crédito para el desarrollo puede ser prolongado y demorar significativamente la construcción, extendiendo así el período de preventa.

Este índice de conversión también se ve significativamente afectado por los vínculos que crea el comprador durante la preventa y la construcción. Es fundamental mantener una comunicación permanente con los clientes que hicieron sus reservas ya sea mediante correo electrónico, reuniones grupales, correspondencia directa o a través del sitio web.

Precios y Gastos Comunes de Mantenimiento

Los precios y los gastos comunes de mantenimiento constituyen un componente esencial para el éxito de cualquier proyecto inmobiliario. Los consumidores son inteligentes y perceptivos con respecto al reconocimiento del valor.

Algunos desarrolladores han creado un paraguas de precios, fijando precios que logran márgenes poco realistas, a veces hasta un 40% o 50% de los ingresos brutos. Con esta estrategia de precios, los competidores pueden ingresar fácilmente en el mercado y crear un producto mejor a un precio más bajo y aún así obtener ganancias satisfactorias. Es importante que el consumidor considere su compra como de excelente valor.

La relación de precios entre las propiedades de dominio pleno similares en el área del mercado y las fracciones debe evaluarse detenidamente, ya que la propiedad de dominio pleno es la competencia dentro del mercado donde no existe otra propiedad fraccional.

Una estrategia de precios prudente indica utilizar un multiplicador de precio inicial conservador de 1.4 para un cuarto de fracción, y de 1.6 para una fracción menor, con el fin de crear un impulso inicial en las ventas. Se puede implementar un aumento de precios del 5% al 10% aproximadamente con cada nuevo lanzamiento, a medida que se cumplen las metas de venta. Con este enfoque es posible llegar a un factor multiplicador promedio de 1.7 a 1.8 a lo largo de todo el proyecto. Los proyectos que involucran marcas cinco estrellas pueden recargar más y utilizar factores multiplicadores más altos que los clubes sin marca.

En la mayoría de los casos, los compradores son más renuentes a pagar los gastos comunes de mantenimiento que el precio de venta. Los gastos comunes de mantenimiento deben ser competitivos con respecto a otras propiedades fraccionales y los presupuestos deben estructurarse de modo tal que se cubran los gastos básicos y que los pagos realizados por los clientes sean utilizados para brindar servicios adicionales. Existe una gran sensibilidad a los precios y por lo tanto, se ofrecerán menos servicios en las propiedades fraccionales tradicionales que en los CRP. Sin embargo es muy importante incluir reservas adecuadas para mantenimiento y reservas para reemplazo de mobiliario, instalaciones y equipamiento en el presupuesto de gastos comunes de mantenimiento.

Competencia de la Reventa

Dado que la industria de los CRP en particular es relativamente nueva, existe información limitada sobre la reventa. Por lo tanto, para la mayoría de los clubes de residencias, la competencia de la reventa no ha surgido aún como un fuerte obstáculo para las nuevas ventas de los desarrolladores, excepto en un número limitado de casos.

La reventa a menudo comienza entre dos y tres años después de la apertura, cuando los clientes por diversas razones deciden vender. En algunos casos los compradores son especuladores que compran durante la oferta inicial a un precio con descuento con la idea de vender más adelante para obtener una ganancia cuando los precios suban.

La reventa constituye una preocupación mayor para los CRP que para las propiedades fraccionales tradicionales o las de dominio pleno, en donde las fracciones a la venta están en manos de agentes inmobiliarios externos que no tienen experiencia en este sector. La venta a menudo se realiza descontando el precio por debajo del precio de venta del desarrollador. Este problema se agrava en el caso de los CRP porque en realidad se vende una clase de membresía (p.e. una membresía de tres recámaras) en vez de una unidad determinada. Por lo tanto, el producto es homogéneo y puede convertirse en una especie de mercancía en el mercado de reventas. Por todas estas razones, es importante que el desarrollador ofrezca un programa de reventas a los propietarios que los inducirá a conservar al desarrollador como agente de reventa en vez de acudir a un agente inmobiliario externo. El programa de reventas del desarrollador comienza con el mantenimiento de vínculos con los propietarios para fomentar la fidelidad.

Por lo general, el comprador debe tener la garantía de que la reventa será ofrecida a los potenciales compradores. Una estrategia que ha sido empleada en la industria consiste en comercializar una reventa por cada cuatro o cinco ventas nuevas. El propietario de este modo tiene la expectativa de que la reventa ocurrirá en un plazo razonable por el mismo precio que una venta nueva del desarrollador.

La administración de reventas es un factor decisivo en el negocio inmobiliario. Dado el número de ventas que deben realizarse, si el desarrollador aún conserva stock al momento de comenzar la reventa, será más difícil concretar nuevas ventas y se retardará la absorción. La oferta de propiedades fraccionales deberá adecuarse a las expectativas de absorción para que el proyecto quede totalmente amortizado dentro de los tres años de la ocupación.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este informe está basado en cálculos aproximados, presunciones e información desarrollada por NorthCourse a partir de la investigación independiente y el conocimiento general de la industria. Este informe se basa en la información disponible al mes de febrero de 2009. NorthCourse no tiene ninguna responsabilidad por la veracidad de la información incluida en este informe ni por las acciones que puedan realizar los lectores o usuarios a partir del presente. NorthCourse no garantiza la exactitud de la información que aquí se incluye, ni que la misma esté completa. La información incluida en este informe no constituye una inversión ni un consejo legal, y los usuarios del mismo deben realizar sus propias investigaciones y procurar su propio asesoramiento profesional antes de tomar una decisión de inversión. El presente informe y cualquier referencia a NorthCourse no pueden ser utilizados con relación a cualquier cliente potencial, declaración de oferta u otros documentos o servicios para los inversores sin autorización previa por escrito de la empresa. La posesión del presente informe no conlleva el derecho de publicación o uso del nombre o logotipo de NorthCourse sin el consentimiento previo por escrito. No se podrán realizar resúmenes, selección de textos ni síntesis del presente informe sin el consentimiento previo por escrito.

**NORTHCOURSE
PRODUCTOS Y SERVICIOS**

NORTHCOURSE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Estudios de Factibilidad

¿Qué significan?

¿Por qué un desarrollador debería contratar a NorthCourse?

- A fin de administrar adecuadamente y mitigar los riesgos del desarrollo, el desarrollador necesita comprender completamente la dinámica del mercado y las fuerzas competitivas que determinan en última instancia el éxito de un emprendimiento de desarrollo de propiedades orientadas a la recreación, propiedades fraccionales u hoteles.

¿Qué se necesita?

Qué ofrece NorthCourse:

- Investigación primaria de la competencia en la región en la que se situará la propiedad objeto de estudio.
- Identificación de las fortalezas y debilidades competitivas del sitio elegido en relación con la competencia.
- Desarrollo de un plan estratégico para capitalizar las fortalezas, mitigar las debilidades y diferenciar y posicionar el proyecto para captar la mayor parte posible del mercado.

Qué información recopila NorthCourse:

- Datos relacionados con tendencias de mercado regionales, vías de acceso, nivel de turismo y otra información micro y macroeconómica relevante para la propiedad objeto de estudio.
- Información sobre las ofertas de productos de la competencia, precios, absorción, amenidades y razones del éxito o fracaso en el mercado.

Qué debe proporcionar el desarrollador:

- Información detallada sobre las características del sitio, el plan maestro del sitio si es factible y el concepto del desarrollo y programa preliminares correspondientes a la propiedad.

¿Cuáles son los servicios que se prestan?

- Un programa de desarrollo detallado orientado al mercado y diseñado para maximizar la rentabilidad e identificar y aprovechar al máximo las posibilidades de uso del sitio.
- Recomendaciones acerca del producto, entre ellas, combinación y dimensiones de las unidades residenciales y hoteleras, estrategia de precios y en el caso de las propiedades fraccionales, plan de uso y sistema de reservas detallados.
- Trabajamos estrechamente con el equipo de desarrollo compuesto por el desarrollador, los planificadores del terreno, los arquitectos, el equipo de marketing y ventas y demás profesionales a cargo de la dirección y los convenios referidos al plan maestro físico y al programa de producto.

Búsqueda de operador

¿Qué significa?

¿Por qué un desarrollador debería contratar a NorthCourse?

- Identificar y seleccionar la marca hotelera y el operador más adecuado para un desarrollo exige un análisis y negociaciones complejas que resultan esenciales para el éxito de un emprendimiento hotelero.

¿Qué se necesita?

Qué ofrece NorthCourse:

- Seguimiento del estudio de factibilidad detallado, identificación de empresas hoteleras y marcas que sean las más adecuadas para la propiedad.
- Celebración de reuniones con empresas de la industria de la hospitalidad para presentar el proyecto, solucionar objeciones y solicitar una carta de interés.
- Selección de marca y negociaciones necesarias para ayudar a los abogados del desarrollador a definir los términos del contrato.

Qué información recopila NorthCourse:

- La recopilación de datos tiene lugar durante la etapa de factibilidad.

Qué debe proporcionar el desarrollador:

- Debe facilitar la comunicación, la interacción y realizar sesiones estratégicas entre el desarrollador, sus abogados y NorthCourse.

¿Cuáles son los servicios que se prestan?

- Un contrato firmado con la marca hotelera que incluya términos favorables y compatibles con los estándares de la industria, con respecto a los aranceles por uso de la marca, honorarios de asesoramiento técnico y un contrato operativo.

Estrategia de trabajo

¿Qué significa?

¿Por qué un desarrollador debería contratar a NorthCourse?

- Cuando un proyecto inmobiliario está demorado debido a condiciones de mercado débiles, deficiencias en la administración o un plan de marketing concebido o ejecutado de manera ineficiente, se deben tomar medidas decisivas e inmediatas para corregir el problema.

¿Qué se necesita?

Qué ofrece NorthCourse:

- NorthCourse analiza e identifica el problema.
- NorthCourse formula soluciones para resolver o mitigar el problema.

Qué información recopila NorthCourse:

- Información y tendencias del mercado regional
- Información acerca de los proyectos de la competencia.

Qué debe proporcionar el desarrollador:

- Información detallada del sitio, productos y precios, además del desempeño histórico.

¿Cuáles son los servicios que se prestan?

- Un plan comercial estratégico que ofrezca al desarrollador un mapa de ruta para corregir las acciones.
- Estrategias de salida, como por ejemplo usos alternativos del producto, la presentación de un programa fraccional que cree mayor valor para ampliar y diversificar el mercado.
- Nuevo enfoque del mensaje de marketing y posicionamiento competitivo del proyecto

Ventas fraccionales y servicios de asesoramiento en marketing

¿Qué significa?

¿Por qué un desarrollador debería contratar a NorthCourse?

- La propiedad fraccional puede añadir un valor significativo, pero la inexperiencia y el mal manejo de las ventas y del proceso de comercialización ha causado numerosos fracasos. Es fundamental contar con el asesoramiento de profesionales con gran experiencia.

¿Qué se necesita?

Qué ofrece NorthCourse:

- NorthCourse ofrece el conocimiento necesario del producto para la venta de propiedades fraccionales.
- NorthCourse le enseña al desarrollador y a su equipo de ventas y marketing los matices del negocio fraccional.

Qué debe proporcionar el desarrollador:

- Todos los documentos legales, estipulaciones, condiciones y restricciones, y el acceso a todos los miembros del equipo de desarrollo.

¿Cuáles son los servicios que se prestan?

- Reuniones permanentes y sesiones de trabajo para capacitar adecuadamente a los equipos de venta y marketing, que incluyen presentaciones en PowerPoint utilizadas como herramienta de entrenamiento.
- Asistencia en la elaboración de un plan de marketing y del material relacionado.
- Consultas con los abogados del cliente para la preparación de la documentación del club, los registros de tiempo compartido, los paquetes de propietario con la información detallada sobre las políticas de reserva y uso y los presupuestos de gastos comunes de los copropietarios.

Crítica y validación

¿Qué significa?

¿Por qué un desarrollador debería contratar a NorthCourse?

- A veces el desarrollador solamente puede necesitar la crítica objetiva de un tercero que califique su plan de negocios o el programa de desarrollo, valide el plan o realice recomendaciones sobre cambios al mismo.

¿Qué se necesita?

Qué ofrece NorthCourse.

- Si el tema a analizar se relaciona específicamente con el emplazamiento, NorthCourse realiza una visita al lugar para evaluar cuál es el mejor y más elevado uso de la propiedad y entrega una opinión preliminar de factibilidad.
- Todos los productos y presunciones de precios del desarrollador son verificados para constatar su razonabilidad y adecuación a las necesidades y deseos del mercado de destino, sumado a las fuerzas competitivas.

Qué información recopila NorthCourse.

- Información sobre la competencia recopilada a partir de relevamientos de campo específicos para el proyecto e investigación a través del sitio web.

Qué debe proporcionar el desarrollador.

- Un programa de desarrollo completo, un plan de sitio maestro, presentaciones de arquitectos y planos de planta, y desarrollo pro forma.

¿Cuáles son los servicios que se prestan?

- Una reseña que resuma los hallazgos realizados.
- Recomendaciones sobre cambios programáticos que mejoren la comerciabilidad y rentabilidad de la oferta.
- Eventualmente, recomendaciones para una estrategia de salida.

leisure real estate
solutions

NORTHCOURSESM

NorthCourse Leisure Real Estate Offices

Main Office

7 Sylvan Way
Parsippany, NJ 07054 USA
Phone +1.973.753.6829
Fax +1.973.753.6225

Europe and Middle East Office

Gold and Diamond Park
Building 4, Office 205
Dubai, United Arab Emirates
Phone +00971 4 5092800
Fax +00971 4 5092900

leisure real estate
solutions

 **NORTHCOURSE**SM

7 Sylvan Way • Parsippany, NJ 07054
www.northcourse.com