



Construyendo comunidad



Modelo de inversión ejidal inmobiliaria

Juan Pablo Hernández Torres y Eva Szalayova



NOZTOUH CABAÑAS ECO BOUTIQUE

¿Quiénes somos?

Somos un grupo de inversionistas con preparación multidisciplinaria con una vocación social común. Para nosotros es de suma importancia crear comunidad e integración social entendiendo por ello actuar con, por y/o para el beneficio mutuo del grupo generando ecosistemas en donde la colaboración entre sus miembros es lo más importante.

Nuestra propuesta

Mediante la creación de un modelo innovador en el mercado inmobiliario, Noztouh te ofrece desconexión, comodidad, lujo y descanso a tan solo 70 minutos de la Ciudad de México. Hospedándote con nosotros te reconectas con la naturaleza, nuestro un modelo es 100% sustentable y de bajo impacto medioambiental y un gran impacto social. Somos una empresa comunitaria privada que cree en cuidado del medio ambiente y la cooperación como mecanismos para el desarrollo sostenible.

Nuestra misión.

Integrarnos con las comunidades locales para generar espacios 100% sustentables de alta gama.

Nuestra visión.

Colaborar para la construcción de un futuro sostenible.

Identificación del problema/oportunidad

Durante la pandemia adquirimos los derechos de aprovechamiento de una extensión de tierra en el Poblado de Santo Domingo Ocotitlán, el municipio de Tepoztlán y ejido del mismo nombre. Esto nos dio la oportunidad de involucrarnos con la comunidad local logrando intercambiar motivaciones, necesidades, preocupaciones e inquietudes. Dándonos cuenta de que uno de los principales problemas de la gente de Santo Domingo es la disminución en sus ingresos derivada de la pérdida de valor que las actividades agropecuarias en la zona han tenido.



Esta falta de ingresos para mantener a sus familias los ha orillado a vender su principal activo y medio de subsistencia que es el aprovechamiento de sus tierras. Logrando con ello obtener recursos de manera inmediata pero no sostenible, situación que en el futuro inmediato los hará regresar a la misma situación de inicio pero con la enorme diferencia de ya no contar con sus tierras.

De esta interacción con la comunidad logramos identificar un área de oportunidad con la cual los ejidatarios de Santo Domingo puedan conservar su patrimonio y obtener ingresos de manera sostenible.

¿Cómo funciona?

El modelo planteado propone que uno o varios miembros de la comunidad aporten como activo el aprovechamiento de sus tierras a una sociedad y Noztouh aporte o consiga inversión privada para el desarrollo del primer producto turístico/inmobiliario ejido-privado, construyendo cabañas eco boutique 100% sustentables y apegadas a la normatividad ambiental para su renta o venta.

¿Qué impacto tiene?

Con este modelo buscamos crear acciones directas de integración social que posibiliten que personas desfavorecidas logren mejorar su nivel de vida, aportando a la construcción y avance de una sociedad más segura, estable y justa. Además buscamos empoderar a las comunidades para que se integren directamente al modelo económico actual que en muchas ocasiones les dificulta su entrada.

El impacto económico en la comunidad de San Domingo es en dos vías, la primera directa con la generación de ingresos para el o los socios aportantes y la segunda mediante la generación de empleos desde la construcción y hasta la puesta en operación de las cabañas.

¿Cuál es el alcance?

Por ahora el modelo está delimitado al poblado y ejido antes mencionado, ya que tenemos absoluta certeza del orden que la autoridad ejidal de este lugar tiene en los registros de cesiones de derechos lo cual protege las inversiones que se hagan. Sin embargo, el modelo



podría replicarse en cualquier lugar de la República Mexicana, la propiedad ejidal representa el 55% del territorio nacional, es importante investigar la organización y controles de cada ejido particular, pero sobre todo involucrarse con la comunidad en la cual se pretenda replicar el modelo para garantizar seguridad a los inversionistas.

¿Cómo están protegidas las partes en el modelo?

En principio es importante mencionar que la Ley Agraria permite expresamente que los ejidos o los ejidatarios titulares de sus tierras puedan asociarse aportando el aprovechamiento de sus tierras a la figura jurídica que mejor les convenga (artículos 45 y 79). En este caso creamos una sociedad mercantil en la cual se hace constar la aportación de la tierra y la inversión que se realizará, determinando los porcentajes de cada una de las partes en relación con el valor de su inversión, la sociedad se inscribe en el registro público del Comercio y posteriormente se hace una inscripción ante el Registro Agrario Nacional.

¿Por qué es relevante?

Contribuir a la integración social de comunidades en México, contribuye de manera directa al desarrollo del país, en Noztouh estamos convencidos que es necesario crear modelos de negocio que busquen crear colaboración entre la iniciativa privada y el sector social, los modelos de negocio típicos buscan en su mayoría generar crecimientos replicables sin mucho involucramiento social, lo cual, desde nuestra perspectiva no es la manera más responsable de hacer negocios. La vocación de Noztouh es generar comunidad y colaboración, para que con ayuda mutua generemos riqueza compartida.

Análisis para la resolución del problema

¿Por qué un producto turístico/inmobiliario?

Son varios los factores por los cuáles consideramos que la mejor opción es el desarrollo de un producto turístico/inmobiliario, en específico cabañas amigables con el medio ambiente en su construcción y mantenimiento, que generen un bajo impacto ecológico y demográfico.

El desplazamiento de las actividades agropecuarias en Tepoztlán ha venido a la baja en los últimos años, por múltiples factores, uno es su cercanía con la Ciudad de México y



Cuernavaca provoca que muchas de las nuevas generaciones tengan la oportunidad de migrar a estas ciudades buscando mejor educación y/o empleo, dejando a pocas personas interesadas en dedicarse al campo; en segundo lugar la cantidad de personas que visitan Tepoztlán como destino de fin de semana se incrementa año con año; durante la pandemia la proporción de visitantes en tepoztlán tuvo una caída, sin embargo la renta de casas de fin de semana tuvo un aumento significativo (ocupación de entre 60 y 70%) <https://turismoycultura.morelos.gob.mx/pdf/2019-perfil-tepoztlan> la construcción y terminación de la nueva carretera la Pera/Cuatla disminuye el tiempo de llegada en 30 minutos; y la localización de los predios donde se desarrollara el negocio es privilegiada.

¿Quiénes serían nuestros clientes?

Turistas en su mayoría de la Ciudad de México que buscan un espacio de relajación y desconexión de la Ciudad a tan solo 50 minutos de la Ciudad, con la diferencia de que el espacio al que llegan se encuentra integrado en absoluto con la naturaleza y el proyecto respeta y convive con la naturaleza y la comunidad de forma orgánica.

Segmentación de mercado

Mercado Total / Total Addressable Market (TAM).- El Estado de Morelos recibe en promedio 5 millones de visitantes al año, de los cuales Tepoztlán recibe en promedio entre 1.8 y 2 millones, se espera que para 2023 con la nueva carretera funcionando al 100% estas visitas puedan aumentar hasta un 30%. (https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MOR.aspx, compendio estadístico)

Mercado que podemos servir / Serviceable Addressable Market (SAM).- De los 2 millones de visitantes que recibe Tepoztlán al año, aproximadamente 400 mil de ellos pasan al menos una noche en el destino anualmente, existen distintos tipos y gamas de hospedaje en el destino. ((https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MOR.aspx, compendio estadístico)

Mercado que podemos conseguir / Serviceable Obtainable Market (SOM).- La capacidad instalada una vez que el negocio esté funcionando al 100% (10 cabañas/30 habitaciones), la ocupación máxima que se podría lograr es de 10,950 noches en ocupación doble, es decir 21,900 personas.



Tamaño de mercado meta

Partiendo de los cálculos sobre una ocupación al 100% consideramos el planteamiento de un escenario realista, ya que Tepoztlán se caracteriza como un destino de fin de semana con visitantes principalmente de la Ciudad de México 43%, con una estadia promedio de 2.6 noches (<https://turismoycultura.morelos.gob.mx/pdf/2019-perfil-tepoztlan>) , por lo cual nuestro mercado base debe enfocarse en ese mercado, buscando con el tiempo aumentar la estadía de noches durante temporadas como semana santa, verano e invierno; así como la búsqueda de estrategias para tener ocupación entre semana para seminarios, talleres, y/o retiros.

Considerando estas variantes los cálculos en el modelo financiero propuesto son con base en una ocupación promedio anual del 35% al 40% sobre la capacidad total instalada, es decir, entre 3,832 y 4,380 noches al año en ocupación doble.

Perfil de cliente (Buyer persona)

Carlos de 33 años, vive en la Ciudad de México, es diseñador industrial trabaja para una empresa extranjera como encargado del área de diseño de prototipos, de lunes a viernes sus horarios y traslado para llegar a su oficina lo mantienen ocupado y estresado. Tiene un ingreso mensual de 80 mil pesos, vive con su novia y aun no tienen hijos, cuando llega el fin de semana está harto de hacer lo mismo y no contar con suficiente tiempo para relajarse. Procura comer bien y hacer algo de ejercicio antes de llegar a su trabajo. Le preocupa el medio ambiente y el impacto que tenemos sobre él, le gusta tener contacto con la naturaleza aunque cada vez le cuesta más trabajo tenerlo. Dentro de sus hábitos de consumo procura observar los productos o marcas orientados a economía circular y la sostenibilidad , separa la basura, reusa, reduce y recicla todas las veces que le es posible. Está buscando algún espacio cerca de la ciudad en el cual pueda desconectarse por un fin de semana de su vida cotidiana.

Principales obstáculos

Siente que gran parte de la oferta turística no se encuentra comprometida con el respecto y el cuidado del medio ambiente y que son pocas las opciones que le explican cómo es la interacción de su oferta en este rubro.



¿Dónde buscaría que consumir?

Redes sociales, marcas afines a sus valores e identidad, internet, blogs

Noztouh debe hablarle de forma clara y directa, enaltecendo la posibilidad de crear ecosistemas de integración social, con impacto económico directo en las comunidades locales, con absoluta comodidad y lujo que respetan al 100% el medio ambiente.

Propuesta de valor Diseño de producto o servicio Prototipo

Noztouh cuenta ya con el primer ejidatario interesado en el modelo, el cual aportará para el desarrollo del proyecto una superficie de terreno de 16,000 metros cuadrados.

La primera etapa del modelo de negocio se centró en la interacción e integración con la comunidad, en conjunto realizamos distintas acciones respecto de algunas necesidades que nos expresaron: Se restauraron los lavaderos comunales del pueblo, se reparó un tramo de tubería que lleva agua potable a Santo Domingo y se han construido aproximadamente 1.5 kms de huella en el camino de acceso a los terrenos. Todos estos trabajos se han realizado a lo largo de un par de años y derivado de los mismos tuvimos la oportunidad de conocernos y generar vínculos de confianza mutua.

Hoy estamos en la segunda etapa del modelo, que comienza con la tramitación de las constancias de zonificación y los permisos ambientales necesarios para tener toda la documentación en regla y en paralelo estamos buscando el levantamiento de inversión para el desarrollo y construcción de las cabañas.

MVP - descripción de cómo debería ser el MVP

El producto mínimo viable en nuestro caso, resulta muy caro de financiar por las economías de escala que se pueden lograr al contar con una planeación respaldada por inversión garantizada. El desarrollo y construcción del proyecto está planeado a tres años para poder estar funcionando al 100%, esto no implica que se puedan comenzar operaciones previamente, pero dependerá de las certezas con las que contemos en los próximos meses.



Tendencias, panorama competitivo y benchmark

Competidores directos

Nuestra competencia directa tanto hotelera como de renta de casas que ataca el segmento del mercado que queremos abordar (AB) son:

Habitación promedio por noche:

- Amomoxtli: \$4,900.00
- Casa de agua: \$3,900.00
- Sitio Sagrado: \$3,300.00
- Casa Fernanda: \$2,650.00
- Hostal de la luz \$ 2,246.00
- La buena vibra \$2,560
- Casa Fernanda: \$2,630

Airbnb día de renta por noche:

- Casa Meztitla: \$9,000.00
- Cabañas Geométricas: \$7,000.00

Competidores indirectos

Existen otras alternativas de hospedaje en Tepoztlán de precios más económicos, de hecho este tipo de oferta es la de mayor existencia en el destino. (<https://turismoycultura.morelos.gob.mx/pdf/2019-perfil-tepoztlan>)

Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales.



Entorno Político

El Poblado de Santo Domingo Ocotitlán forma parte del municipio de Tepoztlán y del ejido del mismo nombre. El poblado se encuentra al norte del municipio a 10km de la cabecera municipal. La comunidad de Santo Domingo tiene algunos reclamos tanto con las autoridades municipales como ejidales, ya que señalan que gran parte de los recursos no llegan a su comunidad y se destinan a otros poblados del municipio.

Entorno Económico

La participación del turismo al PIB nacional es del 7% (INEGI), en algún momento México ocupó el 7º lugar a nivel mundial en captación de divisas turísticas y el día de hoy somos el lugar número 13.

La situación económica de los pobladores de Santo Domingo no es la más favorable, gran parte de los pobladores jóvenes ya no se dedican a las actividades del campo, esta situación deriva de varios fenómenos que van desde la falta de empleo y escuelas cerca de su poblado, hasta los efectos del cambio climático que cada vez generan más sequía en la región.

Estas circunstancias han derivado en que varios de los pobladores estén poniendo en venta sus parcelas para la obtención de recursos de forma más inmediata pero que eventualmente puede generar que su principal medio de subsistencia (el aprovechamiento de sus tierras) deje de existir. Este fenómeno es uno de los principales factores por lo cuales estamos generando el modelo de negocio que hoy proponemos.

Entorno Socio Cultural

La comunidad de Santo Domingo y varias de las personas que hemos adquirido tierra de sus pobladores, hemos mantenido una estrecha comunicación con la comunidad con el propósito de que sean los terceros que adquieren los derechos, los que se sumen a la comunidad respetando sus usos y costumbres, además de la normatividad ambiental de la zona, para con ello generar integración comunitaria entre la comunidad y quienes venimos sumándonos.



Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es vital para el desarrollo de cualquier desarrollo que se pretenda hacer en la zona, los terrenos que posee la comunidad están en su mayoría dentro de una unidad de gestión ambiental y en una zona no urbanizable, esto da como resultado que la autoridad no tiene planeado destinar recursos para servicios básicos en es zona, esto provoca necesariamente que se deban desarrollar proyectos 100% sustentables y sostenibles (energía solar, recuperación pluvial o del aire, reuso de aguas residuales para riego y aguas grises, entre otras)

Entorno Ambiental

El entorno ambiental de la zona como se mencionó anteriormente está dentro de una unidad de gestión ambiental, con una política de restauración de vegetación endémica (selva baja caducifolia), por lo cual, es necesario que los proyectos que se realizan respeten la vegetación del lugar y cumplan con la normatividad ambiental y urbana, si bien existen ciertas limitantes para el desarrollo de proyectos, estas mismas limitantes son parte de la propuesta de valor del modelo para convivir en armonía con la naturaleza.

Entorno Legal

El marco regulatorio para el desarrollo específico del proyecto se detalla a continuación:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - Ley Agraria
 - Código de Civil
 - Código de Comercio
 - Ley de sociedades mercantiles
 - Ley de ordenamiento territorial y desarrollo urbano del estado de Morelos
 - Plan de desarrollo urbano del estado de Morelos
 - Programa de ordenamiento ecológico del municipio de Tepoztlán
-
- Análisis PESTEL, y Fuerzas Porter



Business model canvas

[https://miro.com/app/board/uXjVO4vJNIE=/
/](https://miro.com/app/board/uXjVO4vJNIE=/)

Estrategia de go to market

Estrategia de pricing

1. *Inversión y gasto.*- Uno de los factores considerados para determinar el precio sobre el cual se hizo la proyección financiera es de inversión y gastos el detalle de los mismo se puede revisar en el Plan Financiero Anexo:

Consideraciones de Inversión

- Metro cuadrado de construcción por cabaña (3 habitaciones)
- Valor del terreno
- Permisos y licencias

Consideraciones de Gastos

- Gastos directos o fijos
- Gastos indirectos o variables.

2. *Precio de la competencia directa.*- como se explicó anteriormente en el apartado de Competidores Directos, la noche promedio de los hoteles que van dirigidos al segmento objetivo de nuestro proyecto es de \$3,200.00 y el de las casas es de \$8,000.00

Considerando estos factores el precio inicial de salida para la renta de una habitación doble en nuestras cabañas eco boutique será de \$4,000.00 .

Estrategia de salida.- para el arranque del proyecto y posicionar la marca además de la estrategia de comunicación que se explica más adelante, se harán promociones de salida con influencers a través de la agencia de Marketing de uno de los socios de Noztouh, para promocionar y posicionarse.



Estrategia de posicionamiento.- Nuestro objetivo es lograr tener una ocupación del promedio de estancia por noche en Tepoztlán 2.6 noches y 4.8 personas. (<https://turismoycultura.morelos.gob.mx/pdf/2019-perfil-tepoztlan> P.p. 9 y 15)

Como segundo objetivo, se buscarán alianzas B2B con empresas que busquen espacios para impartir capacitaciones o talleres a sus empleados, así como con operadores de retiros wellness buscando tener mayor ocupación entre semana.

Y además se ofrecerán precios diferenciados con promociones, paquetes y/o descuentos para estadías entre semana o mixtos siempre y cuando sean de al menos 3 noches.

Estrategia de comunicación

El objetivo principal del mensaje que queremos comunicar es el posicionamiento de Noztouh como un espacio de desconexión, comodidad, lujo y descanso a tan solo 80 minutos de la Ciudad de México, buscando huéspedes conscientes que sepan que mientras se encuentran descansando están colaborando para la integración social de la comunidad de Santo Domingo, además de contribuir para la construcción de un futuro sustentable y sostenible.

La estrategia de segmentación está orientada a llegar a personas con intereses y valores de responsabilidad social, respeto y cuidado al medio ambiente y la colaboración; será importante encontrar los canales adecuados para la transmisión del mensaje para que sea entregado al público que estamos buscando.

Otro de los objetivos a lograr será obtener la certificación Small Luxury Hotels of the world, esto será una tercera etapa ya que para su obtención es necesario estar en operación, generar la visita y las calificaciones requeridas. Una vez que esto se logre la propia promoción dentro de la página www.slh.com genera prestigio y reservaciones de todo el mundo, además de poder obtener un upgrade en los precios de oferta.



Plan financiero

El proyecto Noztouh esta planeado en tres etapas, en este momento nos encontramos en el desarrollo de la primera etapa la cual consta:

Persona	Aportación	Estatus
Enrique Aguirre	Predio de 16,000 mts2	Ok
Noztouh	Modelo de negocio, proyecto arquitectónico, permisos, infraestructura.	En proceso
1er inversionista	Inversión para la construcción de 3.3 cabañas (20% de la sociedad)	En proceso

Segunda y tercera etapas (2024 y 2025) respectivamente:

Persona	Aportación	Estatus
2º inversionista	Inversión para la construcción de 3.3 cabañas (10% de la sociedad)	En proceso
3er inversionista	Inversión para la construcción de 3.3 cabañas (10% de la sociedad)	En proceso

El Plan Financiero, proyecciones de ventas en tres escenarios (conservador, realista y optimista), el estado de resultados, inversión inicial por etapas y el flujo de efectivo se pueden revisar a detalle en el anexo Plan Financiero que acompaña este documento.

Anexo único

Plan Financiero.