

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



“CASO TRUMP: EL FUTURO DEL NEGOCIO DEL TIEMPO COMPARTIDO

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**GUSTAVO VARELA YUNES**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2009

## ***INDICE***

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes de TSC .....</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes del Tiempo Compartido.....</b>	<b>5-6</b>
<b>Distribución de la Oferta en Latino América y Caribe .....</b>	<b>7</b>
<b>Ventas Totales de Intervalos en Latinoamérica.....</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes y Concepto del Producto All Inclusive .....</b>	<b>8-14</b>
<b>Problemática y Antecedentes .....</b>	<b>15-18</b>
<b>Planteamiento de Posibles Soluciones .....</b>	<b>18</b>
<b>Fundamento de la Solución Elegida .....</b>	<b>19</b>
<b>Solución Elegida y sus Acciones.....</b>	<b>20-25</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía y Cibergrafía .....</b>	<b>27</b>

## ***Introducción***

### ***Objetivo***

Analizar mediante el método del caso posibles estrategias que nos permitan mediar diversas situaciones laborales, así como de producto y como estas decisiones de negocio tienden en cierta manera afectar la operación y rendimiento no solo de las empresas, sino del recurso humano.

### ***Problemática***

Debido a la apertura comercial de los últimos años y del crecimiento significativo en el tiempo compartido no solo de México sino de América Latina, la empresa TSC decidió por situaciones de negocio y fiscales expandirse a lo largo del Latino América y derivado a estos efectos TSC contempló diferentes retos:

- Reestructura operativa derivada en un movimiento masivo de personal fuera de México.
- Incrementar su utilización del producto All Inclusive el cual ha tenido crecimientos exponenciales en México y el Caribe.

## Antecedentes de la Empresa

*TSC* (Time Share Corp), es una compañía que ha colonizado el *Time Share* (Intercambio de Tiempo Compartido) desde 1974, la cual ha entrado a su cuarta década dedicando nuevamente a fungir como un socio de crecimiento a sus afiliados ofreciendo vacaciones de gran calidad con base a sus 3.700 resorts afiliados y más de tres millones miembros que se abonan alrededor del mundo.

La estrategia a largo plazo de *TSC* emplea una disciplina estricta no solo enfocada a las exigencias del consumidor, sino también a sus desarrollos afiliados. Enfocando a satisfacer las necesidades y superando las expectativas de la comunidad global de *TSC*.

*TSC* tiene las oficinas en más de 50 países organizados dentro de cinco regiones geográficas que cubren el mundo entero: Norteamérica, Ibero América y el Caribe, Europa y el Oriente Medio, Asia e India, y África Meridional y el Pacífico.

El negocio principal de *TSC* son las Vacaciones de Intercambio. *TSC* proporciona servicio con sus diferentes redes de intercambio a más de tres millones socios con más de 3,700 recursos en 100 países:

- Puntos.- Es producto se basa en un sistema flexible en donde el socio recibe una cantidad de puntos en donde puede intercambiar desde una o varias noches, así como puede hacer intercambios a una red extensa de proveedores de viajes.
- Semanas.- Este producto se caracteriza en el intercambio de semanas completas, donde estas pueden ser fijas o flotantes; dependiendo de la propiedad de tiempo compartido que el socio haya comprado.

Por ello *TSC* es consecuente el líder global en afiliaciones de Intercambios de calidad, que cualquier otra compañía de Intercambios en el mundo.



## ***Antecedentes del Time Share***

El sistema del Tiempo Compartido surge como un procedimiento para comercializar un bien inmueble destinado a alojar turistas en distintos períodos o intervalos vacacionales.

Consiste esencialmente en dividir en períodos el uso de un condominio. La forma original es la división por semanas, de tal manera que hay 52 períodos de uso por habitación, donde la división implica la copropiedad de cada unidad y sus copropietarios absorben en la parte que cada uno representa, los gastos de conservación y mantenimiento del bien de que se trate

El Tiempo Compartido es el pago adelantado del hospedaje a futuro en algún hotel o condominio turístico, esto es, por un precio fijo descontado y una cuota anual de mantenimiento, se adquiere el uso o goce de un periodo vacacional al año, tradicionalmente en base semanal, para ser disfrutado durante un determinado número de años (de 10 a 50), en una unidad con capacidad entre dos a diez personas

En sus inicios el Tiempo Compartido resultó de la fragmentación de la propiedad de condominios o residencias en lugares turísticos y en otros casos, como solución financiera para algunos hoteles de poco éxito. El tiempo compartido tiene sus orígenes en Suiza en el año de 1963 donde la empresa Hapímag inicia su primer proyecto de tiempo compartido con el propósito de asegurar a su clientela habitaciones disponibles en los principales centros turísticos de Europa Central

En 1966 un grupo de inversionistas Japoneses promovió un proyecto similar llamado Japan Villa Club, su éxito ha sido tal que hoy en día cuenta ya con 300 centros turísticos y 250,000 miembros

Posteriormente el Sr. John H. Dehaan exporta la idea a los Estados Unidos de Norteamérica convirtiéndose en uno de los pioneros de esta modalidad (RCI). Para 1969, Estados Unidos de Norteamérica inaugura su primer proyecto en Hawaii. En 1972 se desarrolla este concepto en Bird Rock Falls en Carolina del Norte y en 1973 se inicia otro desarrollo en Lake Tahoe, California

Con la entrada de Estados Unidos a este mercado, las ventas de tiempo compartido en el ámbito mundial crecieron en el orden del 900% pasando de 10 millones en 1970 a más de 9,400 millones de dólares de ventas en 2002

A finales de la década de los 80's, esta nueva modalidad de hospedaje se extendió en diversos países del mundo, incluyendo Canadá, Australia, Asia, Sudáfrica, el Caribe, México, Israel y países del Este de Europa

Hoy por hoy, este nuevo y revolucionario concepto de vacacionar es una tendencia mundial exitosa que de una manera vertiginosa se está imponiendo en todo el mundo

En la actualidad el Tiempo Compartido continúa demostrando su solidez como uno de los sectores de mayor crecimiento dentro de la industria turística. En Latinoamérica y el

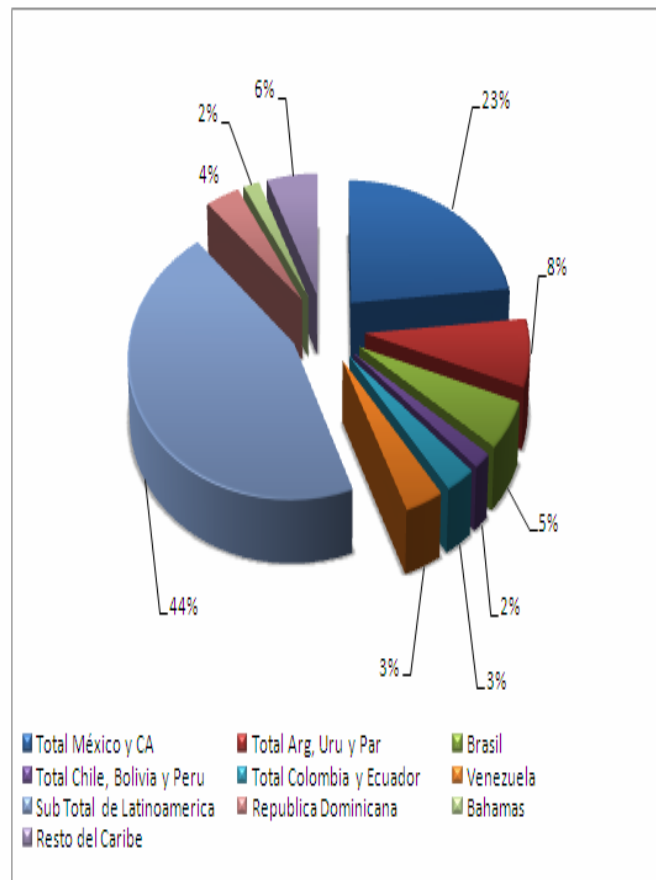
Caribe el sector experimentó una actividad positiva al sumarse a la operación 29 nuevos desarrollos que representaron un incremento del 1.4% respecto al 2006, cabe señalar que estos desarrollos nuevos son cada vez más grandes, en número de unidades el crecimiento fue mayor. Por lo que se refiere a las ventas el año pasado fueron vendidas alrededor de 231,982 semanas vacacionales, lo que generó un crecimiento neto real del sector de 8.3% esto sin tomar en cuenta el aumento de precio promedio.

Los resultados favorables del turismo, así como del Tiempo Compartido han demostrado su eficacia como negocio exitoso para los desarrolladores y/o inversionistas que participan en esta industria, que cada vez se diversifica más como respuesta a consumidores más exigentes y deseosos de mejores productos vacacionales. De esta forma en los últimos años han surgido nuevos modelos que permiten el logro de este objetivo.

## Distribución de la Oferta en Latinoamérica y el Caribe Afiliados

Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

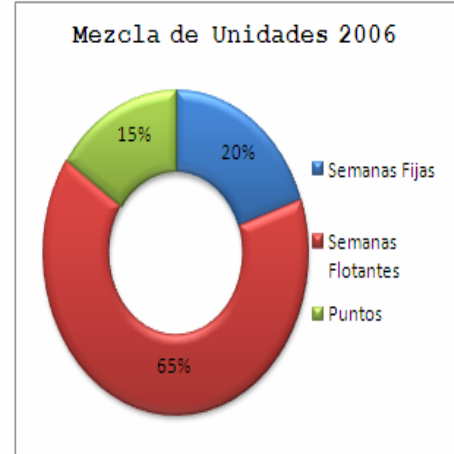
Distribucion de la Oferta en Latinoamerica y el Caribe				
	Total de Desarrollos	% 2006	Nuevos en 2006	% 2006
México	381	34%	13	44.8%
Belice	11	1.0%	1	3.4%
Costa Rica	32	2.9%	2	6.9%
EL Salvador	2	0.2%	0	0.0%
Guatemala	8	0.7%	0	0.0%
Honduras	2	0.2%	0	0.0%
Panamá	7	0.6%	0	0.0%
<b>Total México y CA</b>	<b>443</b>	<b>39.7%</b>	<b>16</b>	<b>55.2%</b>
Argentina	117	10.5%	2	6.9%
Uruguay	30	2.7%	0	0.0%
Paraguay	2	0.2%	0	0.0%
<b>Total Arg, Uru y Par</b>	<b>149</b>	<b>13.4%</b>	<b>2</b>	<b>6.9%</b>
Brasil	102	9.1%	3	10.3%
Chile	23	2.1%	0	0.0%
Bolivia	6	0.5%	0	0.0%
Peru	4	0.4%	0	0.0%
<b>Total Chile, Bolivia y Peru</b>	<b>33</b>	<b>3.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
Colombia	43	3.9%	4	13.8%
Ecuador	10	0.9%	0	0.0%
<b>Total Colombia y Ecuador</b>	<b>53</b>	<b>4.8%</b>	<b>4</b>	<b>13.8%</b>
Venezuela	66	5.9%	0	0.0%
<b>Sub Total de Latinoamerica</b>	<b>846</b>	<b>75.9%</b>	<b>25</b>	<b>86.2%</b>
Republica Dominicana	71	6.4%	1	3.4%
Bahamas	33	3.0%	1	3.4%
Antillas Holandesas	59	5.3%	2	6.9%
Resto del Caribe	106	9.5%	0	0.0%
<b>Subtotal Caribe</b>	<b>269</b>	<b>24.1%</b>	<b>4</b>	<b>13.8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1115</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100.0%</b>



\*Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

## ***Ventas Totales Estimadas de Intervalos en Desarrollos de Latinoamérica (semanas)***

Ventas Totales Estimadas de Intervalos en Desarrollos de Latinoamérica (semanas)					
	Compradores Regionales	%	Compradores de Otras Regiones	%	Total
2001	68,804	42%	94,124	57.8%	162,928
2002	63,713	40.2%	95,116	59.9%	158,829
2003	55,981	34.3%	107,006	65.7%	162,987
2004	56,313	29.1%	137,473	70.9%	193,786
2005	5	28.7%	152,657	71.3%	152,662
2006	69,370	29.9%	162,612	70.1%	231,982



\*Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

## ***Antecedentes del Producto All Inclusive***

Antecedentes y evolución de hoteles All – Inclusive en el mundo

En 1862 se organizó el primer All Inclusive Tour, posteriormente alrededor de 1945, abrió sus puertas Club Med y en los setentas, Súper Clubs. Pero es hasta los noventa cuando cobra mayor auge y diversos hoteles adoptan esta modalidad.

Hoy la gente busca divertirse y tener distintas actividades: el turismo es cada vez menos sinónimo de hotel y más de diversión.

Hasta hace poco las vacaciones tradicionales seguían un patrón en donde los huéspedes tenían que buscar la forma de entretenerse; para ello, pagaban de manera independiente el cuarto, los alimentos, las bebidas y, por supuesto el entretenimiento. Pero, los mercados se diversificaban y se expanden, porque la gente tiene necesidad de tener nuevas experiencias; en consecuencia los hoteleros tienen que ingeniar otras formas de ofrecer sus servicios para atraer clientes. Así el británico Thomas Cook contrató en 1841, los servicios de transportación y alojamiento para un grupo que asistía a una convención antialcohólica, celebrada entre las ciudades inglesas de Leicester y Longborough; era la primera vez que un huésped recibía por un mismo pago habitación y transporte. Posteriormente, en 1862, Thomas Bennet organizó el primer viaje individual (Individual Inclusive Tour o All Inclusive); este tuvo una buena aceptación por parte de los turistas, ya que por una módica cuota podían contratar diversos servicios.



La evolución de los servicios turísticos, en la década de los sesenta, trajo un boom turístico mundial que se vio frenado a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta por la crisis de los hidrocarburos, lo que significó reducción de los presupuestos de la población internacional. La mejor manera del hotelero para salir del problema económico era atraer más clientela y la solución era dar al posible huésped la opción de vacacionar por un precio establecido que no implicara ningún otro gasto. De esta manera surge el Club Mediterráneo, el cual sirvió como modelo a cadenas norteamericanas.

Ya en los noventa, "Todo Incluido" es una venta de una sola ventanilla, porque en un momento la persona adquiere, por un pago, alimentos, bebidas, diversiones, habitación, etc. Esta característica particular hace que el All Inclusive se dirija a un segmento muy especial del mercado: gente que le gusta estar dentro del hotel participando en diversas actividades, que no quiere invertir tiempo en planear a donde ir, en donde comer y que lugares visitar y. además tiene un presupuesto limitado, pues desde un principio sabe cuanto gastar.

Por ello, la fórmula All-Inclusive es: "Pagas en tu ciudad y te olvidas de los gastos básicos" que además tenían un único destino: el Caribe. Por esta razón, las principales cadenas hoteleras han decidido ahora ampliar la oferta de un servicio que les suma más clientes.

Uno de los últimos establecimientos All-Inclusive (todo incluido) inaugurados por las cadenas hoteleras españolas es el Riu Mehari Djerba, en Túnez. Sol Meliá proyecta dos establecimientos de este tipo en Egipto y uno más en Marruecos; Barceó Hoteles, tiene tres en Turquía.

El mediterráneo y otros destinos incluso asiáticos, se están uniendo poco a poco a los tradicionales de República Dominicana, Cuba y México, que han popularizado el concepto.

Las cadenas españolas de este tipo, se han extendido en gran medida durante los últimos cinco años, lo que les ha permitido reclutar nuevos clientes y facilitar la gestión financiera de una parte de su negocio.

La fórmula simplifica la vida de los clientes, que pagan en su país y en su moneda un precio fijo por el alojamiento y todo lo que quieran consumir durante sus vacaciones – la mayoría excluyen los servicios personalizados, como puede ser la peluquería del hotel - ; pero también la de las cadenas hoteleras, que cobran por adelantado y pueden calcular de forma ajustada lo que va a ingresar. Éstas además, garantizan la ocupación a través de convenios con varios operadores turísticos, que ofrecen paquetes en los que se incluye el billete de avión y el traslado desde el aeropuerto al hotel.

El All-Inclusive nació en el Caribe, ligada a playas de ensueño, donde la oferta complementaria para el ocio (restaurantes, actividades) era escasa y que parecían vetadas

al turismo familiar, ya que la planificación más modesta disparaba el presupuesto. La respuesta de las cadenas fue un oferta alternativa: un turismo que no tuviera la necesidad de salir del hotel (un gran complejo lleno de restaurantes, piscinas y pegado al mar), muy extendido entre los turistas anglosajones.

Barceló Hoteles por ejemplo, tiene hoy más de 18,000 plazas en establecimientos All-Inclusive repartidos por ocho países y el Riu, que abrió su primer establecimiento de este tipo en 1997, gestiona ya 12,500 plazas en América Latina y 2,000 más, en España.

La oferta va aumentando cada temporada y por ser un servicio barato dirigido a un cliente muy específico: un turismo de "no hacer nada" que quiera evitar sorpresas desagradables durante sus vacaciones. Las parejas en luna de miel son uno de los principales usuarios de un producto que también es familiar. En Madrid el 24 de abril del 2000, Occidental Hoteles ha formalizado la operación de compra de la cadena Allegro, líder mundial en la gestión de resorts en régimen de All-Inclusive y uno de los mayores grupos hoteleros del caribe. Esta prestigiosa cadena, con 24 hoteles y 6,800 habitaciones en 11 países, es uno de los líderes en el segmento vacacional, complementando a la política estratégica de Occidental Hoteles.

Los hoteles españoles han descubierto en los últimos años la fórmula de All-Inclusive, un sistema que cobra fuerza entre los clientes por ofrecer una buena calidad – precio y entre los hoteleros, por su rentabilidad. Cerca de un centenar de establecimientos españoles en el caribe siguen esta modalidad, que empieza a llegar a canarias y a otras islas del mundo.

El perfil del usuario de este tipo de hotel es el de una pareja de clase media, en muchos casos recién casados o con niños, con presupuesto limitado para el viaje y que no quiere sorpresas ala vuelta. Para el mes de enero, por ejemplo, se pueden encontrar ofertas de una semana a la Riviera Maya (México), con viaje y estancia en hoteles de cuatro y cinco estrellas todo incluido, por 873 euros, y para Varadero (Cuba) a partir de 692 euros. A pesar de estos precios, el negocio es rentable para los hoteleros.

## ***Antecedentes y evolución de hoteles All – Inclusive en México***

En México este sistema hotelero All-Inclusive surgió en el año de 1976, con la construcción del Club Med, siendo Cancún el pionero de este innovador concepto.

All-Inclusive es un sistema hotelero en el que por un precio, los huéspedes tienen derecho a: hospedaje; alimentos sin límite; bebidas nacionales sin límite; impuestos; actividades recreativas y deportivas; propinas y plan de entretenimiento.

El grupo Occidental Hoteles anunció en 1999 la firma de un acuerdo con el grupo mexicano Xcaret para la construcción de un complejo hotelero en el parque ecológico de Xcaret, ubicado en el corredor Cancún – Tulúa.

Este nuevo hotel, que lleva el nombre de Flamenco Xcaret, ocupa una superficie de entre 25 y 30 hectáreas y cuenta en su primera etapa, con 800 habitaciones que se ampliarán a 1,200 en un futuro próximo.

En el año 2000 en México, los hoteles de cinco estrellas bajo esta modalidad tuvieron una ocupación durante todo el año del 90%, algo insólito en este sector.

Antecedentes y evolución de hoteles All – Inclusive en Quintana Roo (Cancún – Riviera Maya)

La operación de proyecto Cancún a cargo de FONATUR, se basó en las premisas de generar una actividad económica creciente de bienestar social, crear nuevos empleos e impulsar el desarrollo regional al desconcentrar grandes zonas urbanas del interior del país y poblar, las de baja densidad.

Se puede afirmar sin temor a equívocos, que Cancún ha cumplido con las premisas anteriores, sin embargo han existido factores de tipo interno y externo que no le han permitido evolucionar.

En lo externo, el mundo del ocio no evolucionó de acuerdo a las expectativas que señalaban las predicciones en los años ochentas, en las que se consideraba la posibilidad real de que, al final de esta década, habría países a los que su economía iba a permitir reducir, hasta en dos días los días laborales por semana.

Del mismo modo, la crisis de Israel, la guerra de Irak, la sobreoferta de destinos turísticos, al no haber demanda por los puntos señalados anteriormente, la incorporación de hoteles flotantes en la industria turística etc.

En los internos: la devaluación de 1976 a 1982, el cierre de importaciones, la inflación, el huracán Gilberto, la sobreoferta de servicios, falta de promoción y el alto índice migratorio. Este descontrol, provocó la creación de nuevas estrategias de mercado tales como los tiempos compartidos y el All-Inclusive.

En el año de 1976, se construye el Club Med, siendo Cancún el primer centro turístico en nuestro país, con un hotel de concepto All-Inclusive. En el año de 1991, sólo existían dos hoteles que ofrecían este sistema en Cancún. En la actualidad, cuenta con 8,265 habitaciones de Cancún, y en la Riviera Maya 15,152 habitaciones son All-Inclusive.

El éxito del concepto All-Inclusive ha generado una creciente demanda de este servicio, por lo que específicamente en la Riviera Maya está prevista la apertura de un gran número de hoteles con esta modalidad. Mucho de los hoteles All-Inclusive en Cancún, como Isla Mujeres que cuenta ya con el primer hotel de este tipo "Avallón Resort" con 375 habitaciones; llevan acabo un enfoque de comercialización muy creativo, invirtiendo sumas considerables en publicidad en el extranjero. Este segmento de mercado en Cancún, ha ocasionado conflictos con los demás prestadores de servicios, ya que los hoteleros al manejar el All-Inclusive, evitan que los turistas acudan a los centros comerciales, restaurantes, centros de diversión, etc. La tabla de Ocupación Hotelera que se presenta, nos proporciona una idea clara del comportamiento de hospedaje entre un hotel tradicional y un hotel All-Inclusive en el estado de Quintana Roo.

El concepto All-Inclusive fue inventado por John Issa, presidente de las cadenas Super Clubs de Jamaica. Su "Resort Copules" fue el primero en utilizarse en el mundo.

La idea nació en el caribe, ligada a playas de ensueño, donde la oferta complementaria para el ocio (restaurantes, actividades) era escasa y que parecían vetadas al turismo familiar, ya que la planificación más modesta disparaba el presupuesto.

La respuesta de las cadenas fue una oferta alternativa: un turismo que no tuviera la necesidad de salir del hotel (un gran complejo lleno de restaurantes, piscinas y pegado al mar), muy extendido entre los turistas anglosajones.

El término All-Inclusive está compuesto de dos palabras de origen anglosajón: All que significa "todo" e Inclusive que significa "incluido". Por lo cual en la hotelería se ha usado para definir a un sistema todo incluido, el cuál consiste en proporcionar al turista que compra el paquete, "todos" los servicios necesarios para que disfrute de su estancia en el hotel en forma cómoda y placentera.

Los servicios que se incluyen normalmente en un paquete All-Inclusive son:

- Habitación
- Alimentos
- Bebidas
- Propinas
- Entretenimiento
- Servicio a cuartos
- Servibar

El sistema todo incluido se ha ido expandiendo hasta llegar al punto en que algunas agencias de viajes han logrado integrar una amplia gama de productos en sus paquetes todos incluidos los cuales proporcionan "casi" todos los servicios necesarios para que el viajero goce plenamente del destino que visita.

#### Fortalezas:

- Valor por dinero.
- Los turistas pueden planificar mejor sus vacaciones, conociendo con anticipación cual será el costo de sus vacaciones.
- Simplifica las relaciones entre el hotel y los huéspedes.
- Simplifica los procedimientos de inventario y almacén, dado que todas las comidas están pagadas previamente.
- Elimina el intercambio monetario entre el hotel y los huéspedes.
- Los huéspedes no abandonan el hotel de manera que el valor añadido de actividades complementarias es captado por el hotel.
- Los turistas se sienten protegidos en un ambiente bien planificado y organizado
- Creación de un personal cualificado y autorizado.
- Introduce otra categoría de vacaciones y nuevos mercados.

#### Debilidades:

- Los centros turísticos de todo incluido pagan comisiones muy altas por paquetes turísticos (incentivo para su venta).
- Elevado gasto/inversión en empleo cualificado.
- Es difícil controlar robo hormiga.
- Elimina incentivos económicos a los trabajadores.
- Se pueden limitar las conexiones externas al hotel (taxis, restaurantes, etc.).
- Limita la interacción de los turistas con la población local.
- El personal laboral puede ser fácilmente explotado y trabajar demasiado.
- Este modelo no es apropiado o conveniente para pequeñas propiedades.
- No permite aprovecharse de otros clientes (de excursiones, cruceros o comidas de empresa), como hacen los hoteles convencionales.

### ***Concepto de Todo Incluido.***

Bajo el concepto de “todo incluido” (all-inclusive) se conoce a aquella modalidad de viaje de “servicios integrados” en la que se incluye los servicios de pasaje aéreo, transfer in/out, alojamiento, y alimentación con la particularidad de que se incluye todos los alimentos y bebidas dentro del alojamiento turístico, además de otros servicios complementarios. La inclusión de “todos los alimentos y bebidas” en su sentido más amplio significa que se ofrece por un precio cerrado todas las comidas en los distintos restaurantes del complejo turístico y las bebidas en los bares, discotecas y minibares del mismo. En cuanto a los servicios complementarios suelen incluirse actividades de animación y deportivas en las instalaciones del complejo. Sin embargo no existe una relación de los servicios que deben estar comprendidos en la modalidad de “todo incluido”, no existiendo reglamentación al respecto ni un estándar común en las prestaciones que se ofrecen al consumidor, dependiendo por tanto de los estándares de calidad de cada alojamiento turístico.

### **Historia.**

La modalidad de viaje de “todo incluido” tuvo sus inicios en la década de los años 30 (Holidays Camps, de Inglaterra) y se desarrolló con los Club Mediterranée en la década de los 60. Este modelo se generalizó con éxito en el Caribe, teniendo su origen en Jamaica y en la actualidad esta modalidad de viaje tiene un gran impacto en esta zona geográfica. Así, en el Caribe Mexicano, esta modalidad abarca 1/3 parte de la oferta alojativa en Cancún y 2/3 partes en la Riviera Maya. En la actualidad la modalidad de viaje turístico de “todo incluido” se está implantando en algunos destinos de “sol y playa” en España y en especial en Baleares y en Canarias, si bien en la actualidad no existen datos suficientes ni sobre su dimensión ni sobre su efecto en el conjunto de la economía de la región.

## ***Problemática y Antecedentes:***

Debido no solo a la apertura comercial, sino por la tendencia de crecimiento en México en el ámbito turístico, se decidió iniciar operaciones a partir de 1980, teniendo sus oficinas centrales de Latinoamérica en la ciudad de México, donde debido al éxito tan importante a niveles de ingreso, la compañía designó un *Call Center* para socios Norteamericanos y atender llamadas de desborde, y uno para socios Mexicanos donde debido a la demanda que había de socios Latinoamericanos se decidió abrir operaciones en Santiago de Chile, Argentina, Uruguay, Venezuela y Brasil. Este acontecimiento trajo a la empresa superar por mucho los ingresos presupuestados que se tenían para ese año y posteriores, por lo que a partir de este punto se desprendió un proyecto muy ambicioso llamado TRUMP cuyo objetivo principal se menciona en los siguientes puntos:

1. Determinar la viabilidad de emigrar la operación de los socios Mexicanos “SEAC” a Santiago de Chile; dicha operación significaba el movimiento del *Call Center* y la parte de *Travel*, donde este último se encargaba de complementar los servicios de viaje a los socios; llámese boletos de avión, cruceros, renta de autos, y otros productos complementarios a este servicio.
2. Determinar la viabilidad de crear un nuevo *Call Center* donde la finalidad fuese dar servicios a todos los socios Norteamericanos cuya primera propiedad fuera en Latinoamérica “LAMEX”, donde la cantidad de socios superaba por el doble a la base de socios de toda Latinoamérica y Caribe.

Los resultados no tardaron en aparecer y fueron los esperados por la compañía y el común denominador fue que por cuestiones no solo fiscales, sino laborales, en Chile era viable el proyecto, a demás dicha estrategia significaría tener un 30% más de ingresos al término del año fiscal, por lo que en Febrero del 2005 hubo un recorte de alrededor de 150 personas y por ende la primera parte del proyecto TRUMP se hizo realidad. Dichos acontecimientos generaron inestabilidad e incertidumbre en toda la empresa debido a que fue una decisión inesperada.

Respecto a la segunda parte del proyecto también se decidió implementarlo, cuyo objetivo a corto plazo era la contratación de más de 160 personas que dominaran 100% el idioma Inglés y empezar operaciones a partir del 2007. Como era de esperarse este suceso trajo consigo más descontrol a la compañía afectando consigo la productividad de los empleados. Dicho efecto ya se tenía pronosticado que iba a impactar en la operación pero lo que no previeron fue que dicho efecto fuese a durar más tiempo de lo planeado. Todo este movimiento siguió impactando a la productividad de muchos departamentos no solo operativos, sino administrativos también; teniendo como resultado en que no se estaban llegando a las metas y por ende el gap se iba incrementando en tales niveles hasta llegar a grados extremos que la misma gente ya no tenía ganas de trabajar, por lo que generó realizar una nueva reestructura en la organización en donde se contrataron guías bilingües pero esta vez con un perfil más de ventas.

Debido a que la operación no podía parar se crearon en la parte operativa dos equipos; *Inbound* (llamadas de entrada) el cual se encargaba de atender todas las llamadas entrantes de socios ya sea para confirmar algún producto o incluso para ayudar a los socios con cualquier duda que éstos pudiesen tener. El otro grupo era de *Outbound* (llamadas de salida), el cual se encargaban de generar llamadas de salida a los socios con el propósito de ofrecerles diferentes ofertas las cuales eran previamente segmentadas por tipo de socios y patrones de consumo. Aún cuando se tomó esta decisión los números no mejoraban a pesar de la cantidad de gente designada a la operación.

Otro problema que se contaba era la parte del inventario ya que la mayor de él era esquema All Inclusive (Todo Incluido); dicho esquema había y sigue creciendo especialmente en México y el Caribe, por lo que los socios en especial los Norteamericanos no están acostumbrados a dicho esquema. Los destinos con mayor tendencia de crecimiento de este inventario son:

1. Cancún
2. Puerto Vallarta
3. Los Cabos
4. Acapulco
5. Puerto Rico

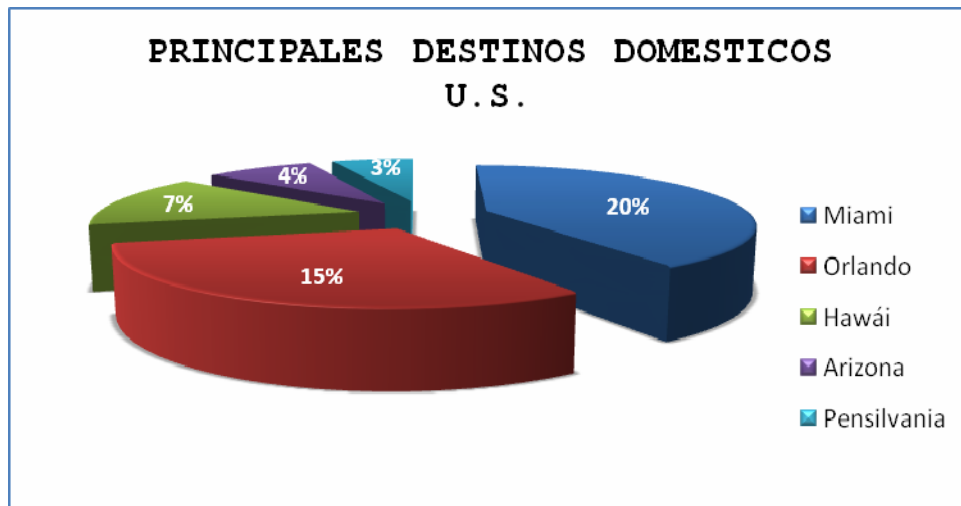
Con relación a este tema había muchos factores que dificultaban la operación ya que la percepción de este programa era muy pobre.

#### ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendencia que tiene este esquema en México y Caribe es cada día mayor.</li> <li>-Existen resorts <i>All</i> de diferentes tipos de calidades.</li> <li>-El cliente no se debe de preocupar por nada en el resort ya que todo es incluido.</li> <li>-Se tiene negociaciones no solo de tarifas como mayorista, sino también de convertidores especiales para nuestros socios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover esta espacio a través de socios en el <i>Call Center</i>, en especial a socios Norte Americanos.</li> <li>-Desplazar este inventario a través de otros canales.</li> <li>-Realizar campañas segmentadas según las preferencias de los socios.</li> <li>-Negociar mejores tarifas y convertidores para la temporada baja.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El esquema de <i>All Inclusive</i> es poco conocido por socios extranjeros.</li> <li>-Como es un esquema de Intercambio, el socio está acostumbrado a pagar un precio fijo y no una tarifa <i>All Inclusive</i> adicional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios y convertidores del Mercado Abierto.</li> <li>-Catástrofes Naturales</li> </ul>



Dicho impacto tampoco se tuvo contemplado dado que no solo estábamos tratando con diferente cultura, sino también con diferentes patrones de consumo debido a que la mayoría de los desarrollos que hay en Norteamérica son esquemas conocidos como Plan Europeo (Pago por consumo). En este punto nos enfrentábamos al problema de generar nuevas estrategias para invitar al socio que viajara fuera de su país dado que el 70% de toda la base de Norteamericanos viajan doméstico principalmente a los siguientes destinos:



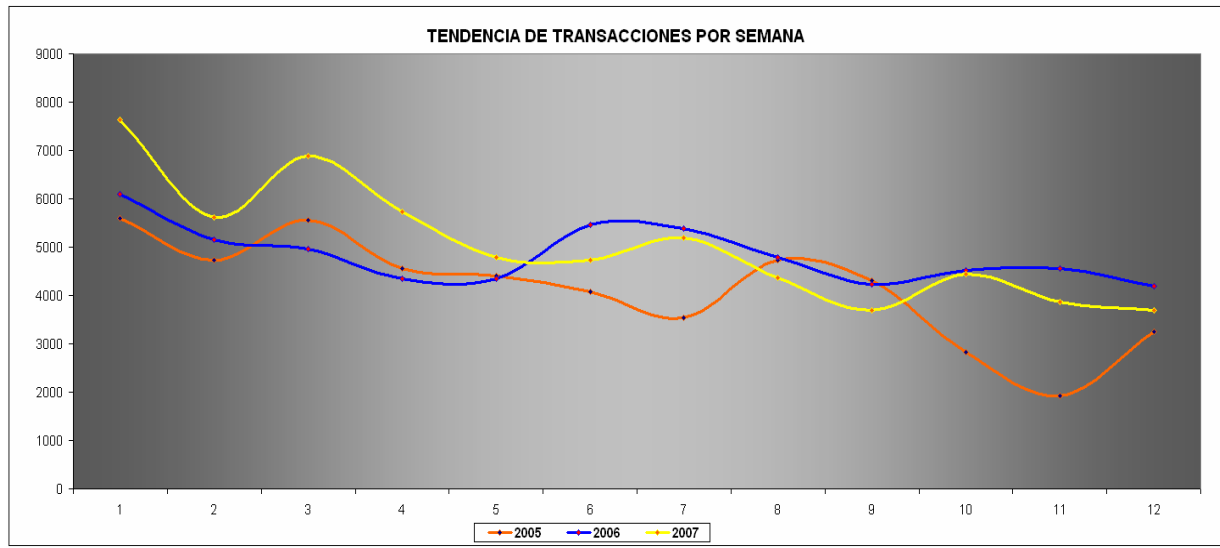
\*Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

**Tendencia de Crecimiento de Resorts All Inclusive. (Gráfica)**



\*Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

## Histórico de confirmaciones All Inclusive Latinoamericanos & Norteamericanos.



\*Libro de la Propiedad del Tiempo Compartido periodo 2006-2007

### ***Planteamiento de Posibles Soluciones:***

1. Crear equipos espaciales en donde tuvieran un *sales coach* (supervisor) para incrementar la productividad, ya que se enfocaría a motivar a los guías para que llegaran a sus metas.
2. Mover también el *Call Center* de México a los Estados Unidos, ya que éstos atienden también a socios Norteamericanos y su productividad no ha sido impactada por un acontecimiento como TRUMP; dicho cambio se podría hacer en solo dos días.
3. Designar a un *Project Manager* que estuviera revisando las actividades de *Call Center* con la finalidad de tener una persona con una visión estratégica para detectar posibles problemas y solucionarlos sin que estos afecten la operación.
4. Permanecer con el *Call Center* en México dando un comunicado por el Presidente de la empresa a toda la compañía explicando cuál fue el motivo de dicho movimiento cuya finalidad fuese generar estabilidad y plantear mejoras/soluciones como el tener grupos especializados en cada tipo de producto (en especial del *All Inclusive*).

### ***Fundamento de la Solución Elegida:***

La solución 4 es la que más sentido de negocio hacia en ese momento, ya que se necesitaba un catalizar no solo motivacional donde el líder de la empresa explicara a todos los empleados el porque de dichos acontecimientos de una forma positiva al negocio y generar estabilidad interna, sino también el crear equipos o células de trabajo que permitieran enfrentar con nuevas estrategias y/o soluciones la tendencia actual del producto AI cuyo enfoque fuese principal fuese los socios Norteamericanos, ya que por tendencia de consumo este tipo de socio desconoce el producto y ven a este como un *commodity*.

dichos acontecimientos de los empleados con solo el hecho que el lider de la empresa comunicara a todo el personal

Con la solución 1 no se solucionaba el efecto de la baja productividad en la empresa, posiblemente en el Call Center, sin embargo el resto de los empleados

### ***Solución Elegida y sus Acciones:***

La solución a elegir es la número cuatro, donde el *Call Center* permaneció en México implementando las siguientes estrategias:

**Comunicación.-** en este tema se decidió hacer un *Town Hall* con la finalidad que el mismo *CEO* de la empresa explicara a todo el mundo el motivo de mover el *Call Center* para socios Latinoamericanos a Chile y el otro punto era para darle la confianza no solo al personal administrativo, sino en especial a los guías del *Call Center* para socios Norteamericanos ratificando que no habría ningún movimiento en que este se fuera a Chile o a Estados Unidos. Esta frase trajo como resultado una estabilidad casi inmediata donde los resultados positivos se empezaron a reflejar a la semana de haber transcurrido dicho comunicado; de haber tenido un déficit de quince mil dólares diarios a la semana se redujo la pérdida a dos mil dólares diarios; casi un 86%.

**Grupos Especializados.-** a pesar de que se contaba con equipo de trabajo *inbound* y *outbound*, no era suficiente para llegar a la meta, por lo que se decidió hacer equipos de trabajo especializados en otros productos que no solo fuesen más difíciles de vender, sino que por tendencia se encuentran a la alza principalmente en el mercado de México y Caribe; este es el inventario de *All Inclusive*.

Al decir que se iban a generar equipos especializados en *All Inclusive*, esto no justifica que todo el mundo deba saber vender este inventario. La estrategia para mejorar la venta en el *Call Center* para este producto fue encontrar aquellas variables del por qué se estaba dificultando la venta a los socios Norteamericanos.

### **Percepción del socio Norteamericano al producto *All Inclusive*.**

- Un producto caro, ya que el esquema trae consigo el pago de una cuota, misma que se tiene que pagar en el desarrollo.
- Desconocimiento del producto y sus ventajas.
- No entienden por qué tienen que pagar más.
- Creen que no tomarán ventaja de todos los alimentos y bebidas que son incluidas.
- Creen que obtendrán una mejor oferta a través de servicios .Com
- Perciben que tiene que estar todo el tiempo en el resort para aprovecharan 100% del programa.

### **Mejoras para vender el producto *All Inclusive***

Solicitar a los desarrollos *All Inclusive* que capaciten a los Guías Vacacionales para proporcionarles herramientas de ventas y *tips* (concejos) para el cierre de venta.

Estímulos a los Guías Vacacionales por medio de:

- Concursos.- Premios a los top Guías Vacacionales que más venden el producto *All Inclusive*, mediante un estímulo material o económico
- Incentivos “*Family Trip*”.- Enviar a Guías Vacacionales a viajes a los diferentes *resorts All Inclusive* con la finalidad que conozcan y vivan la experiencia de un *All Inclusive*, con la finalidad de dar una mejor retroalimentación a los socios.
- Reconocimientos.- Dar reconocimiento por parte de los Directivos de la empresa como “*Top All Inclusive Producer Guide*” a aquel Guía Vacacional que su desempeño de ventas haya sido excepcional.

**Herramientas actuales:**

**Página All Inclusive ([www.TSCAL.com](http://www.TSCAL.com)) – Enero, 01,2008**

The screenshot shows the top navigation bar of the TSCAL.com website. It features a blue background with white text and icons. The navigation items are: "Portafolio de Hoteles", "¿Qué desea hacer?", "¿A dónde desea ir?", and "Preguntas y Respuestas Frecuentes". A large circular graphic is positioned in the center of the header. Below the navigation bar, the main content area is visible. On the left, there is a promotional message: "Las bebidas La diversión Los juegos justos Los recuerdos" and "Todo el día todo incluido". On the right, there is a paragraph of text in Spanish, starting with "Quizá para usted, como para muchas personas, planear sus vacaciones anuales consista en balancear sus sueños con su presupuesto." and ending with "Descubra todo lo que puede disfrutar."

En esta página se pretende ahondar en lo que consiste el esquema de *All Inclusive*, donde el principal enfoque sea que el socio no solo se tenga que preocupar por nada, sino que existe una variedad extensa de tipos de *All Inclusive* para todo tipo de presupuestos y exigencias.

**Listado de Preferencias ([www.TSCAL.com](http://www.TSCAL.com)) – Enero, 01,2008**

The screenshot shows the "¿Qué desea hacer?" section of the TSCAL.com website. The header features a blue background with a white circular graphic on the left and a home icon on the right. The navigation items are: "Portafolio de Hoteles", "¿Qué desea hacer?", "¿A dónde desea ir?", and "Preguntas y Respuestas Frecuentes". Below the navigation bar, the main content area is visible. On the left, there is a large image of a traditional wooden boat on a beach. On the right, there is a paragraph of text in Spanish, starting with "Una de las mejores razones para planear sus vacaciones es que existen muchas actividades que le encantaría compartir con su familia y amigos." and ending with "¡Adelante! ¡Disfrute!". Below the text, there is a blue bar with the text "Haga clic para descubrir la lista de actividades en los Resorts:". Below this bar, there are six circular icons representing different activities: a golf ball, a person in a kayak, a person in a kayak, a person in a kayak, a person in a kayak, and a person in a kayak.

Esta página muestra una de varias opciones que el socio puede tener acceso al momento de confirmar en un resort *All Inclusive*.

## Ubicación de Playas ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008



En este mapa encontrará la ubicación de las más importantes playas donde se encuentran nuestros hoteles Todo Incluido.

Usted tiene una amplia variedad de opciones para planear su viaje. Elija entre el Océano Pacífico, el Mar de Cortés o el Caribe. ¡Todos ellos son maravillosos lugares para disfrutar de sus vacaciones!

Haga clic en el mapa para descubrir nuestros Resorts en los destinos más asombrosos:



El objetivo de esta página es informar no solo al socio, sino también a los Guías Vacacionales (especialmente aquellos personas que no radican en el país) la variedad de destinos nacionales en donde se localizan la mayoría de nuestros resorts *All Inclusive*.

## Preguntas Frecuentes ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008



### Preguntas y Respuestas Frecuentes



Éstas son las preguntas más frecuentes que tienen nuestros miembros antes de decidirse a vivir la experiencia Todo Incluido. ¡No se quede con dudas! ¡Encuentre las respuestas que le demostrarán que ésta es la mejor decisión que podría tomar.

#### ¿Por qué hospedarse en un hotel Todo Incluido?

Los hoteles Todo Incluido le brindan lo mejor para sus vacaciones. Nos haremos cargo de todas sus necesidades. Le brindaremos un servicio de clase mundial a precios razonables. Tenemos diferentes destinos con todo tipo de hoteles que incluyen múltiples actividades y servicios para que la gente de todas las edades disfrute de una experiencia sorprendente.

#### ¿Qué puedo esperar de un hotel Todo Incluido?

Cada hotel Todo Incluido ofrece algo distinto, y cada uno tiene su propio "sabor". La gran mayoría de los hoteles Todo Incluido ofrece:

- Todas las comidas
- Botanas
- Bebidas ilimitadas
- Actividades en el hotel
- Propinas y gratificaciones
- Transferencias al hotel



A partir de una encuesta realizada en diferentes *Call Centers* acerca de cuales eran las preguntas más frecuentes que nuestros socios tenían acerca del producto *All Inclusive*, se desarrollo este cuestionario con preguntas y respuestas cuya la finalidad fuese la de aclarar posibles dudas de los socios pudiesen tener. Otro enfoque con el cual también se propuso incluir en esta página dicha información, fue para aquellos guías nuevos que no supieran acerca del producto tuvieran la mayor información posible para responder o aclarar cualquier duda/argumento por el cual el socio no estuviera convencido que el All Inclusive es la mejor opción.

**Listado de Resorts ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008**

En esta página se pretende dar una descripción no solo mas detallada acerca del destino, sus atracciones y actividades, sino también una descripción del desarrollo *All Inclusive*, sus restaurantes, amenidades, etc.

**Tours Virtuales ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008**

## Tablas Comparativas Beneficios AI Vs .Com ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008



Actividades	Amenidades	Testimoniales	Foto Tour	RCI Vs. Operadores de viaje en línea	All Inclusive Vs. Hotel no AI, misma categoría
				Reservando en:	
Servicios				RCI	INTERNET
Alimentos y bebidas las 24 horas			x		x
Entretenimiento todos los días			x		x
Impuestos y propinas			x		x
Restaurantes a la carta y buffets			x		x
Acceso al área de Spa (1 ritual)			x		x
Servicio a la habitación todos los días			x		x
Registro personalizado			x		x
Cenas gourmet en 3 restaurantes			x		x
Botanas y bebidas en la habitación			x		x
Salida de habitación express			x		x
2 circuitos libres de golf			x		
Transportación aeropuerto-hotel-aeropuerto			x		
Personal calificado a su servicio			x		
Bata de baño en la habitación			x		x
Servicios especiales en el baño			x		x

La finalidad de esta tabla es proveer información desde dos diferentes perspectivas:

- Operaciones.- proporcionar herramientas no solo de cierre de ventas, sino también para fundamentar posibles argumentos del cliente versus otras instancias web en las que el cliente puede encontrar el mismo producto.
- Cleinte.- proporcionar una comparativa de todos los valores agregados al confirmar con TSC versus lo que el socio podría tener si este confirmara a través de un OTA como pueden ser Orbitz, Expedia, Travelocity, etc.

## Tablas Comparativas Costo AI Vs Plan Europeo ([www.TSCAI.com](http://www.TSCAI.com)) – Enero, 01,2008



Actividades	Amenidades	Testimoniales	Foto Tour	RCI Vs. Operadores de viaje en línea	All Inclusive Vs. Hotel no AI, misma categoría		
				Todo incluido USD Dollars	Hotel, misma categoría, mismo destino	Días por semana	Total por semana
Transportación aeropuerto - hotel				Incluido	\$ 40.00	1	\$ 40.01
Cóctel de bienvenida				Incluido	\$ 15.00	1	\$ 15.01
Desayuno Buffet				Incluido	\$ 28.00	7	\$ 196.01
Almuerzo con bebidas incluidas				Incluido	\$ 35.00	7	\$ 245.01
Cena de gala				Incluido	\$ 65.00	2	\$ 130.01
Bebidas alcohólicas en Bar				Incluido	\$ 43.00	4	\$ 172.01
Cena de gala con vino de mesa				Incluido	\$ 72.00	5	\$ 360.01
Botanas en la playa				Incluido	\$ 38.00	7	\$ 266.01
Botanas en el bar nocturno				Incluido	\$ 36.00	5	\$ 180.01
Grand Velas Ritual™ Circuito guiado de hidroterapia con servicios de un SPA de clase mundial				Incluido	\$ 60.00	1	\$ 60.01
Tour cultural				Incluido	\$ 30.00	1	\$ 30.01
Tour nocturno semanal				Incluido	\$ 25.00	2	\$ 50.01
Espectáculos temáticos (3 por semana)				Incluido	\$ 25.00	3	\$ 75.01
1 botella de tequila y 1 botella de crema irlandesa por habitación				Incluido	\$ 35.00	1	\$ 35.01
Bebidas premium limitadas				Incluido	\$ 58.00	4	\$ 232.01
Tour por la ciudad				Incluido	\$ 38.00	1	\$ 38.01
Propinas				Incluido	\$ 51.00	7	\$ 357.01
Grand Total							\$ 3,321.01
Cuota All Inclusive				\$ 165.00			\$ 1,155.01
<b>Ahorro total en Grand Velas</b>				<b>\$ 2,166.00 USD</b>			



Esta información le permite al cliente darse una idea lo que estaría pagando por un desarrollo All Inclusive y por ende este lo que incluye versus cuanto pagaría si confirmara un desarrollo de Plan Europeo (pagas lo que consumes) de las mismas características.

Otra finalidad de tener esta información, es proveerle a operaciones otra herramienta de cierre, en donde la guía fuese el ahorro que tendría el cliente.

## ***Conclusiones:***

Las causantes y cambios inesperados en este caso no solo generaron impactos operativos sino nuevos retos de producto que no se habían pensado desde un principio, sin embargo la capacidad de toma de decisiones y de reacción fueron determinantes en tener una transición sin generar mayores impactos no solo económicos sino también a nivel del recurso humano.

Como implica este caso, creo que las habilidades de síntesis para la definición de los problemas y la imaginación de alternativas de manera objetiva y realista, implica la capacidad de pensamiento adecuada a los problemas de la acción (problemas no estructurados o cambios que impliquen una nueva faceta que no se había pensado desde un principio en la organización). Esta desde mi punto de vista es la habilidad más difícil y sutil, ya que de ella se despenaren cuestiones esenciales para la subsistencia y adaptabilidad de la empresa.

Uno de principales factores que se habla en este caso es la motivación al cambio, dicho factor se considera como la labor de mayor importancia y complejidad por ser quien permite el alcance de los estándares esperados. La motivación de los individuos en todos los niveles de la organización tiende a tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de los asociados, donde la gente que lleve el control de la misma será la guía y el catalizador principal para direccionar los motivadores que conlleven a efectos positivos en las empresas.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los asociados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, donde en algunas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Creo que este caso es un claro ejemplo de cómo la cultura organizacional se ve como sistema de mejoramiento en el comportamiento del hombre en las empresas, aun cuando las decisiones que se tome signifique cambios drásticos, sin embargo como se trata de una disciplina esta puede explotable aunque en algunas veces puede llevar a una resistencia en el no saber, no poder y/o no querer.

## ***Bibliografía***

Harold, Koontz & Heinz, Weinrich, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, McGraw-Hill, Estados Unidos, 3era edición, 1999

José Luís Martínez; Carlos Rodrigo Illera; Barry, Render & Jay, Heizer, DIRECCION DE LA PRODUCCION VOL I DECISIONES ESTRATEGICAS, Prentice Hall, Estados Unidos, 6ta edición, 1999

Lee J. Krajewski; Larry P. Ritzman, ADMINISTRACION DE OPERACIONES, Prentice Hall, Estados Unidos, 5ta edición, 2000

Arens W., PUBLICIDAD, Estados Unidos, McGraw-Hill, 2da edición, 1999:

Buell V., MARKETING MANAGEMENT IN ACTION, Estados Unidos, McGraw-Hill, 1era edición, 1978

## ***Cibergrafía***

[www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/administracionconceptosbasicos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptosbasicos)

[www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html)