



308902
30
24.
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

**“DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TIEMPO
COMPARTIDO EN LA REPUBLICA MEXICANA PARA
LOS AÑOS 1996 - 1999”**

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
CARLOTA EGLAYDE URBINA SANCHEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Dios: gracias por darme
vida y cubrirla con Tu
arcoiris de amor y
bondad*

**Gracias Mahalia por ser
siempre mi amiga excepcional**

**Maru y Jorge, por todo...
Gracias**

**Gracias a todos mis amigos,
presentes, ausentes, de antes y
de hoy**

**Eglaide y Lázaro: Gracias por
ser excelentes guías en mi
camino**

**Pablo gracias por ser tú, por
estar a mi lado, creciendo
juntos**

**Gracias a todos los profesores
y familiares que contribuyeron
a ser la persona que ahora soy.**

**Gracias Ricardo. Gracias
Miguel Angel.**

**Gracias a todos los que
contribuyeron en la elaboración
del presente trabajo**

Índice

Introducción	I
1. Consideraciones fundamentales sobre la administración	1
1.1. Definición	2
1.2. Proceso administrativo	3
1.2.1. Planeación	4
1.2.2. Organización	11
1.2.3. Integración	14
1.2.4. Dirección	16
1.2.5. Control	18
2. Consideraciones fundamentales sobre la planeación estratégica	20
2.1. Definición	20
2.2. Beneficios y Limitaciones de la Planeación Estratégica	22
2.3. Concepto Cambiante de la Planeación	26
2.4. El modelo conceptual	29
2.5. Organización del Proceso	31
2.5.1. Factores que influyen en el diseño del modelo	32
2.5.2. Aproximaciones alternativas para el diseño del modelo	33
2.5.3. Principales Alternativas en el diseño	34
2.5.4. Modelo de Greiner	35
3. Modelo: guía de planeación estratégica	40
3.1. Análisis situacional	41

3.1.1. La Industria.....	41
3.1.1.1. Análisis de la industria (internacional y nacional).....	41
3.1.1.2. Análisis Estructural por Sector Industrial.....	51
3.1.1.3. Evolución del Sector Industrial.....	58
3.1.1.4. Amenazas y Oportunidades.....	64
3.1.2. Análisis de la empresa.....	65
3.1.2.1. La Capacidad de Competencia.....	65
3.1.2.2. Posición de la Empresa Vs. La Competencia.....	70
3.1.2.3. Fuerzas y Debilidades.....	74
3.1.2.4. Ventaja Competitiva.....	76
3.2. Formulación de los fines.....	78
3.2.1. Misión.....	78
3.2.2. Análisis de brecha.....	80
3.3. Determinación de la estrategia.....	84
3.3.1. Direcciones Estratégicas Básicas.....	84
3.3.2. Niveles de Estrategia.....	85
3.3.2.1. Estrategias Funcionales.....	85
3.3.2.2. Estrategias de Negocio.....	85
3.3.2.3. Estrategias Corporativas.....	91
3.3.3. Generación de Estrategias Alternativas.....	93
3.3.3.1. Análisis de Vulnerabilidad.....	93
3.3.3.2. Análisis de Consistencia.....	96
3.3.3.3. Estrategias Contingentes.....	96

3.4. Implementación	97
3.4.1. Asignación de Recursos	99
3.4.2. Planes y Políticas	100
3.5. Evaluación y control	101
4. Caso práctico.....	104
Conclusiones	174
Bibliografía	176
Anexos.....	179

i ntroducción

“Pienso en la anticipación, hoy para mañana, y para muchos días. La providencia más grande es tener previsión para el futuro. Lo que se prepara no sucede de casualidad, ni la persona preparada será molestada con emergencias. Por tanto, la consideración no debe posponerse hasta que la necesidad surge, sino que debe anticiparse. Después de reflexionar cuidadosamente, puede actuar para prevenir los elementos más desastrosos, ya que reflexionar sobre asuntos antes de que lleguen a su punto máximo es mejor que preocuparse por ellos después. Algunos actúan y no piensan ni antes ni después. Toda la vida debería dedicarse a pensar en encontrar el curso de acción correcto a seguirse. El pensamiento y la anticipación aconsejan sobre el éxito vitalicio y aquel a lograrse.”

Baltasar Gracián¹

La creciente complejidad que ha adquirido la administración de negocios como consecuencia de un mercado global cada día más competitivo y exigente en el que la necesidad actual es producir lo que se vende sintonizando los esfuerzos de la empresa con los deseos de los consumidores, donde la calidad percibida se divide entre el precio y donde los productos sean llevados a donde el cliente se encuentre, hace imperante la aplicación de la planeación estratégica.

Independientemente del puesto que tengamos y del tipo de organización en el que trabajemos, todos somos administradores. Administradores de nuestro tiempo, trabajo, de las actividades de otras personas... de nuestra vida. Es por esto importante observar los posibles hechos futuros valiéndonos de las herramientas a nuestro alcance: el

¹Steiner George. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Pág. 333

administrador exitoso es quien tiene un objetivo específico, observa amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades y que con este panorama obtiene la manera de aprovecharlas a favor suyo o de la empresa. Es más importante ser previsor evitando problemas y tratando de alcanzar los objetivos establecidos que pasar todo el tiempo resolviendo emergencias presentes por falta de planeación.

El presente trabajo tiene su origen en el siguiente objetivo y varias hipótesis:

Establecer un modelo de planeación estratégica que permita planear de manera adecuada en la empresa de servicios actual, involucrando a todas las áreas de la misma y estudiando todos aquellos factores internos y externos que la afectan.

La industria del Tiempo Compartido en la República Mexicana se encuentra en crecimiento; con grandes oportunidades para atraer usuarios de origen nacional y sobretodo internacional.

El que el tiempo compartido se haya enfocado a ciertos mercados objetivos, ha provocado la disminución de la calidad de los hoteles que cuentan con este servicio, originando el descontento de quienes pagan tarifa normal en un hotel que contaba con determinado nivel, es decir, el adicionar el tiempo compartido a un hotel de cinco estrellas o más resulta perjudicial porque disminuye el nivel de servicio y calidad ofrecidos.

La planeación estratégica puede ser aplicada no solamente en empresas que produzcan o vendan algún bien tangible, si no también en empresas que ofrecen algún tipo de servicio, siempre y cuando sea a largo plazo.

La actividad y destino de las empresas se ve directamente afectada por variables tanto internas como externas, haciendo necesario el estudio de estas para considerar sus efectos a corto y principalmente a largo plazo.

La metodología a emplear en el desarrollo de la presente tesis es la siguiente:

- 1) Recolección de información recurriendo a bibliografía diversa, revistas, notas periodísticas, información de SECTUR y de varias empresas comercializadoras de tiempo compartido. Así mismo, para la obtención de información más amplia del tiempo compartido se recurrirá a varias direcciones de Internet.
- 2) Analizar la información recolectada, obteniendo datos específicos.
- 3) Se procederá a la elaboración de los *capítulos base* del caso práctico:
 - a) Capítulo Uno: consideraciones fundamentales sobre Administración, ya que el proceso de administración es donde se encuentra el origen de la planeación estratégica, nos ayuda a comprender su importancia.
 - b) Capítulo Dos: consideraciones fundamentales de la Planeación Estratégica, preferí establecer un cimiento para que quienes no estén familiarizados con el tema, encuentren en este apartado una forma sencilla de entenderlo.
 - c) Capítulo Tres: modelo guía de planeación estratégica, establece todo el proceso a seguir durante su elaboración, independientemente del giro de la empresa.
- 4) Se elaboró el *caso práctico* (Capítulo Cuatro) en el que decidí no abarcar todo el proceso de planeación estratégica. El trabajo abarca hasta la determinación de las estrategias por ser un proceso que requiere de un cierto plazo para la verificación de las estrategias elegidas; implementarlo y aún llevar un control, requeriría de un

cambio radical en la forma de pensar tanto de los empleados de las empresa como de sus directivos. Es un proceso que no cabe en el corto plazo abarcado por el presente trabajo.

1 Consideraciones fundamentales sobre la administración

El administrar es una actividad innata al hombre y es la más importante, ya que se aplica en todas las actividades de la vida diaria y a medida que la sociedad depende cada vez más del esfuerzo en grupo, esta tarea adquiere más importancia porque se necesita crear y mantener un ambiente adecuado en los individuos para llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos.

Al hablar de administración, necesariamente hablamos de:

- Un objetivo, ya que debe estar enfocada hacia la consecución de una meta: alcanzar fines determinados.
- Eficacia: lograr objetivos satisfaciendo los requerimientos de los productos o servicios en cantidad y tiempo preciso.
- Eficiencia: lograr todo lo anterior al mínimo costo y en el menor tiempo posible.
- Dirigido a un grupo social: todo lo que se realice en la administración afecta a un determinado grupo social.
- Es necesaria la adecuada coordinación de recursos, es decir, saber dirigir tanto al personal como la materia prima, inventarios, maquinaria y equipo necesarios para realizar la actividad de la empresa.
- Productividad: que el proceso, desde que se cuenta con la materia prima hasta tener el producto terminado, se logre dentro de un lapso determinado y con la debida consideración de calidad.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos considerar la siguiente definición y en seguida el proceso administrativo, que nos llevará a cumplir los objetivos que se encuentran encaminados a un cierto grupo social con eficacia y eficiencia coordinando los recursos adecuadamente y de manera productiva.

1.1 Definición.

“Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”.¹

Es una *Ciencia Social* porque está hecha por el hombre y para el hombre para lograr el bien común de la sociedad a través del aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Persigue la *satisfacción de objetivos institucionales*, esto es, satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas, protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas. Busca la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de éstos grupos por medio de la generación de riqueza.

¹Harold Koontz. Making sense of Management Theory. Harvard Business 1972 p.46.

Por medio de un mecanismo de operación, es decir, tener una estructura que persiga la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

A través del esfuerzo humano planeando, implementando y controlando los recursos y actividades necesarias para lograr el fin último de la empresa.

1.2 Proceso Administrativo

Es una serie de pasos básicos y funcionales de la administración que constituyen un marco de referencia adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo, lo anterior, buscando eficacia, eficiencia y productividad.

El proceso administrativo se divide en las siguientes fases:

Fase Mecánica	Planear Organizar
Fase Dinámica	Integrar Dirigir Controlar

Es un proceso continuo en el que en la fase mecánica se establecen los objetivos, metas, estrategias y políticas, además de determinar la manera en que se van a realizar las actividades y de la definición de estructuras; en la fase dinámica se busca al personal adecuado para realizar el trabajo, se ve que se realice y la manera en que se realiza, para finalmente, revisar la manera en que se realizó dicho trabajo y corregir lo necesario.

1.2.1. Planeación

La Planeación es un proceso que se lleva al cabo para la toma de decisiones antes de que la acción sea requerida o de que las circunstancias en el medio ambiente en el que estamos inmersos nos impongan el tomar cursos de acción determinados. Implica realizar actividades que contribuyan con los objetivos de la organización pero en un tiempo, a un costo determinado y con una satisfacción aceptable. En sí la planeación ayuda a que oportunidades y amenazas sean enfocadas en beneficio de la empresa: ayuda a aprovechar oportunidades y a neutralizar o reducir las amenazas.

Podemos comprender la naturaleza esencial de la Planeación a través de cuatro principios básicos:

1. *Primacía de la planeación*, esto quiere decir que aunque todas las funciones como la Organización, Integración, Dirección y Control se mezclan en la práctica, la planeación es única ya que establece los objetivos necesarios para que converjan todos los esfuerzos de grupo hacia los metas trazadas.
2. *Contribución a los objetivos* que nos permiten la consecución de los propósitos y metas de grupo a través de la cooperación deliberada.
3. *Eficiencia de los Planes*: implica que todo plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, que tiene necesariamente un costo y consecuencias inesperadas para hacerlo funcionar. Un plan puede contribuir a la consecución de los objetivos pero a costos muy altos o innecesariamente altos.
4. *Extensión de la Planeación*, ya que planear es función de cualquier administrador, aunque el carácter y amplitud de la planeación varían según su autoridad, naturaleza de las

políticas y planes delineados. Un administrador por su delegación de autoridad o posición en la Organización, puede llevar a cabo planeación más importante que la de otro, sin embargo, ésta debe llevarse a cabo en todos los niveles y en todas las funciones y además debe existir una coordinación adecuada.

Para comprender la planeación es necesario realizar una jerarquía sobre los ***Tipos de Planes:***

- **PROPÓSITO O MISIÓN:** Cualquier tipo de operación en una organización tiene que tener un propósito o meta ya que en cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad en que están inmersos, siendo este propósito por lo general la producción y distribución de bienes y servicios económicos para satisfacer las necesidades de los individuos. No hay duda que es necesaria una definición clara de propósito o misión para formular objetivos significativos ya que si bien toda empresa debe saber en que consiste su negocio, son muchos los ejecutivos que tienen dificultad para encontrar la respuesta. Algunas veces se piensa que la misión y objetivos de una empresa son obtener utilidades, siendo que estos se deben subordinar a la verdadera tarea que la sociedad le ha encomendado. Algunos ejemplos de misión son:

Tarjetas Hallmark: Expresión social

Videocentro: Diversión en familia

Coca Cola: Quitar la sed

- **OBJETIVO:** Es el fin hacia el cual se dirige alguna actividad, representa no tan solo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personas, la dirección y el control. Deben ser objetivos que representen un

reto pero siempre alcanzables para que exista una coherencia con las demás etapas del proceso administrativo; deben ser cuantificables, medibles, realizables, comparables y objetivos. Por ejemplo:

Vender 10% más que la competencia

Tener 10,000 socios más

Tener 50 locales comerciales

- **ESTRATEGIAS:** Son un programa general de acción y despliegue implícito de esfuerzos y de recursos para obtener objetivos amplios. Es la determinación de los propósitos generales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la opción de cursos de acción necesarios para alcanzar estos objetivos. El propósito de las estrategias es pues determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea, no pretenden describir con exactitud la manera en que la empresa ha de lograr sus objetivos, ya que esto se logra con numerosos programas de apoyo; ofrecen una estructura que orienta el pensamiento y la acción. Por ejemplo:

Calidad en los productos

Realización de promociones

Anuncios en televisión

- **POLITICAS:** Son principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones para que estas sean consistentes y contribuyan al logro de las metas. Por lo general las políticas existen en todos los niveles de la organización y además deben dejar margen para juzgar a discreción ya que tienen cierto grado de flexibilidad, de otra forma serían reglas. La política debe mirarse como una manera de estimular la

elaboración de criterios y la iniciativa pero dentro de ciertos límites, ya que el margen de libertad posible dependerá naturalmente de la política que a su vez refleja la posición y autoridad en la organización. Siempre apoyan a la misión, objetivos y estrategias.

Ejemplo:

Contratación de gente joven

Todos los empleados visten de determinado color

En los comerciales aparece exclusivamente gente joven

- **PROCEDIMIENTOS:** Son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas. Ejemplo:

Existen procedimientos dentro de una organización en la manera de llevar la contabilidad.

Existen procedimientos determinados para la realización de los productos que cierta empresa realiza.

- **REGLAS:** guían el pensamiento en la toma de decisiones señalando campos para el juicio discrecional. Aunque las reglas sirven también como guías no permiten ninguna discreción en su aplicación ya que por su naturaleza están diseñadas para restringir el pensamiento. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas; sin embargo puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Ejemplo:

No fumar (no forma parte de proceso alguno)

Todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciben (forma parte del proceso)

- **PROGRAMAS:** Son un conjunto o complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas y recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado. Un programa primario requiere de muchos programas derivados y muy raras veces se encuentra en la planeación de negocios un programa de importancia que se sostenga por sí mismo. En general son parte de una estructura compleja de programas que se subordinan a unos y afectan a otros, por lo que esta interdependencia de planes hacen más difícil la planeación, y ésta requiere de una habilidad administrativa de extraordinaria precisión. Ejemplo:

Hoy no Circula

Programa Nacional de Solidaridad

"Miércoles de Plaza"

- **PRESUPUESTOS:** Es la expresión de resultados esperados en términos monetarios. Son también instrumentos de control ya que obligan a cualquier organización a realizar con anterioridad una compilación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, horas hombre, etcétera. La planeación presupuestal varía en forma considerable en cuanto a su exactitud, detalles y forma de elaboración. La ventaja principal de un presupuesto es que obliga a las personas a realizar planes detallados y lograr un grado complejo de planeación.

Pasos de la Planeación.

Principalmente, la planeación se encuentra dividida en:

•Planeación Estratégica: es realizada por la alta dirección, es global y a largo plazo. Las principales actividades que la conforman son las siguientes:

Diagnóstico pronóstico, teniendo conciencia de la oportunidad, dándose cuenta de las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo. Un conocimiento de donde estamos, de nuestras fuerzas y debilidades, así como de los riesgos y oportunidades.

Determinación de la Misión de la empresa, ya que es la razón de existir de un negocio, producto o servicio, es un aspecto fundamental para planear de manera adecuada, para saber a dónde se quiere dirigir la empresa.

Determinación de los objetivos de la empresa. En primer lugar deben ser fijados los objetivos de la empresa en su conjunto y después los de cada unidad subordinada. Los objetivos especifican los resultados esperados, indican los puntos finales de lo que ha de hacerse y de lo que se quiere lograr a través de estrategias, políticas, reglas, procedimientos y programas. Los objetivos de la empresa orientarán la naturaleza de todos los planes importantes.

Determinación de estrategias y de políticas. Las primeras, ayudan a competir mejor, a lograr una mejor aceptación de los productos de la empresa en el mercado, mientras que las segundas sirven para contar con una orientación en las decisiones que tomamos.

•Planeación Operativa o táctica: es responsabilidad de la gerencia, se lleva a cabo hasta en los niveles operativos, toma como base la planeación estratégica; es particular y específica, además se realiza a corto plazo. Se encuentra formada por:

Determinación de programas de acción. Ayuda a definir la manera en que se van a lograr los objetivos de la empresa, debe considerar vías opcionales de acción, especialmente de las que no son aparentes de inmediato. Raras veces se ofrece un plan que no tenga opciones razonables y con mucha frecuencia una alternativa que no era obvia resultó ser la mejor. El problema más común no es hallar opciones sino reducir su número de modo que puedan realizarse las mejores. Después de buscar las vías opcionales y de analizar sus puntos débiles y fuertes, el siguiente paso es evaluarlas a la luz de las premisas y de las metas. Desafortunadamente la planeación envuelve un gran riesgo, ya que por lo general está plagada de incertidumbre, problemas de falta de capital y problemas intangibles, de manera que la evaluación se vuelve muy difícil, incluso con problemas relativamente simples. A causa de estas complejidades es bueno ayudarse de los métodos modernos: Investigación de Operaciones, Técnicas matemáticas y computación con aplicación en el campo de la administración. Al seleccionar una vía, se adopta el plan, es el punto justo en el que se toma una decisión. En ocasiones un análisis y evaluación de cursos opcionales pondrán de manifiesto que hay dos o más decisiones aconsejables, y el administrador entonces puede resolver seguir varios cursos de acción y no sólo uno. Hay ocasiones en que es necesario formular, además, planes derivados que sustentan al plan básico.

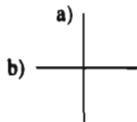
Expresión numérica de los planes a través de presupuestos. Después de que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final para darle significado es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Si se realiza de manera adecuada los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra los cuales se mide el progreso de la planeación.

Coordinación de planes a corto y largo plazo. Los planes a corto plazo a veces se hacen sin referencia a los planes a largo plazo y esto es un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente sobre la importancia de integrar los dos, ya que muchas de las pérdidas de la planeación surgen de decisiones inmediatas que se hacen sin considerar sus efectos sobre objetivos más remotos. De este principio parte la *planeación estratégica* que es "el diseño del futuro deseado inventando los medios para lograrlo"², esto nos quiere decir que los administradores responsables deben analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuye a los programas a largo plazo y de esta manera se pueden tomar decisiones sólidas. Es mucho más fácil hacer esto que corregir inconsistencias, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a engendrar compromisos futuros.

1.2.2 Organización.

Primeramente, debe quedar claro que la organización puede ser entendida en dos ámbitos:

1. **Como Estructura:** Es impersonal, se refiere a las relaciones:
a) Funcionales (autoridad: jefe - subordinado)
b) Jerárquicas (división del trabajo: al mismo nivel)
2. **Como Proceso Organizativo:** Incorpora el factor humano en la estructura; es el desarrollo de la persona en la organización desde el reclutamiento hasta su desarrollo en la organización. (También llamado integración)



Logra el hombre ideal en el puesto real.

Define principalmente las relaciones jerárquicas y funcionales.

²Michael Porter.

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier rol organizacional se requiere de objetivos ciertos y precisos que son tarea de la planeación; que exista un concepto claro de los deberes y actividades que se deben realizar; que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa que puede realizar para obtener los resultados deseados. Además para hacerlo operante, debe establecerse donde obtener la información básica que se pueda necesitar.

Al igual que con otras funciones de la Administración, el establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son actividades necesarias para una buena organización. Como L. Urwick establece: "La falta de diseño en la Organización es ilógica, cruel, ineficiente y produce desperdicios"³. Es ilógico debido a que un buen planeador, debe ir en primer lugar, independientemente de si se habla de ingeniería o de práctica social. Es cruel debido a que "quienes más sufren por la falta de diseño en la Organización son las personas que trabajan en una empresa"⁴. Es un desperdicio debido a que a menos que los puestos se reúnan a lo largo de líneas de especialización funcional, es imposible capacitar a nuevas personas para que sucedan a otras en los puestos, conforme sus ocupantes ascienden, renuncian o se jubilan. Es ineficiente debido a que, si no se basa en principios, la administración se vuelve hacia las personalidades, lo cual da como resultado un aumento de políticas dentro de la compañía, porque "una máquina no funciona en forma correcta cuando en su construcción se han ignorado principios fundamentales de ingeniería."⁵

Un plan es esencial para la Organización que busque una forma ideal que apoye las metas de la empresa bajo determinadas circunstancias. Esto implica graficar las principales líneas de

³ L. Urwick . The Elements of Administration (New York, Harper and Brothers, 1954) p. 38

⁴Ibid

⁵Ibid

organización , considerando la filosofía de organización de los administradores de la empresa y esforzando las relaciones de autoridad consecuentes. La forma última en la que se establecen los planes, rara vez permanece sin cambios, y por lo general, será necesario un continuo reajuste del plan ideal. De esta manera, se dispondrá de una planeación que evite tener que transigir con el principio cada vez que ocurran cambios en el personal.

Una buena estructura de organización puede hacer mucho para compensar las deficiencias en el liderazgo al proporcionar apoyo a las habilidades disponibles. Este apoyo aumenta la eficiencia administrativa al reducir las reuniones necesarias para determinar quién tiene la autoridad para llevar a cabo cierta actividad, o la forma en que este programa o aquella estrategia deben de ponerse en práctica, y libra a los administradores de la necesidad de actuar de manera constante para corregir a sus subordinados con respecto a la naturaleza de sus funciones, responsabilidades o autoridad.

Planear la estructura de organización ayuda también a determinar las necesidades futuras del personal y la asistencia a programas de capacitación. Sin saber qué personal directivo será necesario ni qué experiencia solicitar, una empresa no puede reclutar ni capacitar personal en forma inteligente.

Además, planear la organización puede revelar debilidades así como la duplicidad de esfuerzos, líneas de autoridad poco claras, líneas de comunicación demasiado prolongadas, demasiado papeleo y prácticas obsoletas se identifican mejor cuando se comparan estructuras de organización reales y deseables.

1.2.3 Integración

Las Funciones de planeación y organización de los administradores pueden contemplarse como **tareas** esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecánicas importantes. Por otro lado la Integración de Personal se refiere en forma casi exclusiva a **personas**, se trata de conseguir a la persona ideal para el puesto real. Esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla; las incertidumbres en la selección y dirección de **personas** pueden conducir a la frustración de administradores que conocen la importancia de la integración de personal y que, al mismo tiempo, reconocen las limitaciones de las herramientas disponibles para llevar a cabo en forma efectiva esta función.

Elegir **personas** en forma efectiva requiere de una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que debe ocuparse. Se debe realizar una planeación y análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en la medida de lo posible, se debe también planear o diseñar el puesto para que satisfaga las necesidades de individuos y de la organización. Además se debe realizar una planeación adecuada para contar con los parámetros necesarios para la evaluación de puestos y determinación de capacidades, habilidades y experiencias que se requieren para poder tener ese puesto en la organización.

Al diseñar los puestos, se deben de tomar en cuenta los requerimientos de la empresa, pero la planeación debe tomar en cuenta también factores como necesidades futuras de los individuos, tecnología que se utilizará, costos asociados a dichos puestos, así como las posteriores reestructuraciones, la estructura de la organización y el clima interno. Las **personas** tienen necesidades diferentes y por lo general los individuos que tienen capacidades utilizadas y necesidad de crecimiento y desarrollo desean que se vayan enriqueciendo sus

puestos y que les deleguen mayores responsabilidades, por lo que la Planeación debe considerar también la naturaleza de la tarea o actividad que esté relacionada con descripción, evaluación y función específica de cada puesto.

Una de las herramientas más eficaces para la evaluación de personal de la organización es el sistema de evaluación del desempeño mediante la fijación y logro de objetivos verificables. Si no se cuenta con planes efectivos no se puede esperar que las personas logren una tarea de manera eficiente si no conocen cuáles deben ser los puntos finales de sus esfuerzos. Esto ayuda a los evaluadores a saber si la persona está operando bajo objetivos obsoletos o no, y si ha llevado a cabo algún esfuerzo para modificarlos.

En las políticas y procesos de reclutamiento y selección, así como los programas de capacitación y desarrollo de los empleados, la planeación lleva un peso importante, ya que de estos planes efectivos depende el elegir al individuo idóneo para el puesto idóneo, ya que si esto no se da, las estructuras comienzan a tener graves problemas para alcanzar los resultados esperados.

En resumen, la integración del personal de una empresa debe llevarse a cabo de la siguiente manera:

- Identificación de las necesidades del personal a corto y a largo plazo
- Inventario de los recursos humanos actuales
- Reclutamiento, selección de quienes cubren con los requisitos para cumplir con los objetivos de la organización e inducción de aquellas personas a las que se seleccionó para lograr la *Integración* de las personas con la empresa

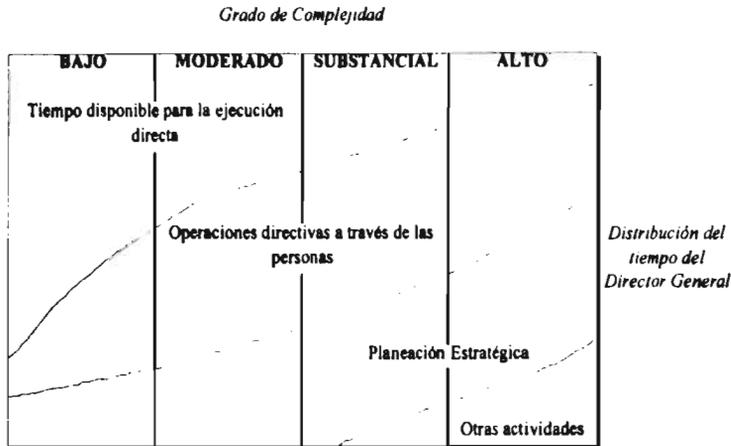
- **Capacitación** para mejorar y desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes del **personal**
- **Brindar compensaciones** satisfaciendo las necesidades del personal
- **Evaluación continua del desempeño** del personal para asegurarnos del cumplimiento de los objetivos.

1.2.4. Dirección

Por **Director General** consideramos la autoridad más alta que dirige una empresa o **corporación**. La dirección es la encargada de lograr resultados a través de esfuerzos ajenos. **La Planeación Estratégica** está **entrañablemente** entrelazada con toda la "fábrica de dirección", no es algo separado del proceso directivo. Formular una estrategia supone pensar en la misión de la organización, fijar objetivos, desarrollar planes, tomar las decisiones de hoy para alcanzar los resultados de mañana. Y esto sólo puede ser hecho por quien ve toda la empresa, quien puede tomar decisiones que afecten a toda la compañía, quien balancea los objetivos y necesidades de hoy contra los de mañana, quien puede distribuir los recursos de hombres y dinero para lograr resultados clave.

Conforme una empresa crece y mayor es su complejidad, menor es la tendencia del **Director General** a involucrarse en todos los detalles. Necesita ayuda de la línea y del staff para la planeación. En la mayor parte de las compañías el tipo de decisiones que conciernen a la alta directiva llegan a ser desarrolladas y generalmente reconocidas.

Podríamos diseñar una gráfica que muestre la distribución de tiempo del **Director General** conforme aumenta la complejidad de la empresa:



Fuente: Strategic Planning, George A. Steiner. Free Press 1979, p. 82.

Podemos describir los papeles del Director General en la planeación estratégica en los siguientes aspectos:

⇒ La Planeación Estratégica es responsabilidad del Director General: se trata de su incumbencia directa y él debe comprender esta responsabilidad que consiste en ser el líder de las operaciones de planeación de la compañía.

⇒ El clima para la Planeación: debe asegurarse el establecimiento de un clima efectivo para la Planeación donde rectores y staff mantienen una mente abierta, receptiva hacia las alternativas disponibles; existe un nivel aceptable de confianza y respeto mutuo; los directores están dispuestos a encarar hechos desagradables; honesta y objetivamente se aprecian tanto las fuerzas como las debilidades de la compañía; directores y staff están dispuestos a aceptar evaluaciones críticas de sus juicios; el sistema se introduce sólo después de cuidadosa

discusión con los directores y staff implicados en el proceso; el sistema es diseñado a la luz de las características de la empresa; el clima de la compañía promueve la creatividad, imaginación e innovación y rechaza la rutina y mediocridad.

Cleland y King en "Long Range Planning" dicen a este respecto: "El éxito de la planeación a largo plazo en una organización es menos sensible a los parámetros de las técnicas de planeación que a toda la cultura dentro de la cual la planeación es consumada".

ASEGURAR EL DISEÑO DE SISTEMAS APROPIADOS.

El director general debe implicarse en el proceso: es mayor su participación en compañías pequeñas; en las grandes tiende a tomar más bien el papel de un coordinador.

Evaluación y retroalimentación: El Director General debe discutir los planes preparados por los directores de las divisiones "cara a cara". Si no tiene tiempo, debe designar un alto directivo para discutir los planes personalmente con los directores y reportar después personalmente al Director General.

1.2.5. Control

El control es un proceso en el que se verifica el cumplimiento de los planes contra los resultados obtenidos. Se sintetizan los hechos para informar a la gerencia y ayuda a que los planes se retroalimenten. Consta de diferentes etapas:

- a) Establecer estándares en términos de resultados esperados. Deben referirse a puntos clave o aspectos clave que son los que tienen que ver con el desarrollo de la empresa, por

- ejemplo: Rendimiento Sobre la Inversión; Porcentaje de participación en el mercado; Calidad y servicio; Grado de Investigación y desarrollo; Inversiones y desinversión; Responsabilidad social; Desarrollo humano. Estos aspectos pueden ser comparados contra los niveles históricos de la empresa o contra los parámetros por sector industrial al que pertenece la empresa, o bien establecer parámetros propios con base en la investigación.
- b) Medición de los resultados contra los estándares. Es necesario que la información de los resultados sea medida comparándose con los objetivos, estrategias y programas; que sea veraz, objetiva, oportuna y significativa para que sea posible la toma de decisiones.
 - c) Identificar desviaciones, que son resultado de las comparaciones. En este aspecto es importante tomar en cuenta tanto el principio de excepción, que establece que solamente las desviaciones excepcionales serán atendidas, como la Ley de Pareto que dice que el 80% de los efectos se debe al 20% de las causas y el 20% de los efectos se debe al 80% de las causas.
 - d) Aplicar las medidas de corrección necesarias en caso de encontrar desviaciones, considerando que es importante aplicar las correcciones en las causas para que sea un control preventivo; que deben aplicarse de manera oportuna, canalizando la decisión por medio de los conductos de autoridad adecuados, evitando así, problemas futuros.
 - e) Retroalimentación, procurando, como ya se mencionó, enfocarse a la prevención más que a la corrección.

2 Consideraciones fundamentales sobre la Planeación Estratégica

Con este capítulo pretendo resumir las consideraciones fundamentales sobre la planeación estratégica de acuerdo con el modelo desarrollado por George Steiner en "Planeación Estratégica".

2.1 Definición

La sabiduría es la habilidad de ver las consecuencias de largo alcance que tienen las acciones ordinarias y comunes, la capacidad para controlar aquello que es controlable, no inquietarse por lo que escapa de nuestro control y la disposición de sacrificar ganancias a corto plazo por mayores beneficios a largo plazo. Planear es un proceso que nos ayuda a anticiparnos tomando decisiones antes de que la acción sea requerida o de que las circunstancias nos impongan tomar ciertos cursos de acción. Por esto la planeación es una de las actividades intelectuales más complejas, característica que se deriva de la interrelación entre las decisiones, más que de las decisiones en sí mismas. Es un proceso orientado específicamente a producir estados futuros deseados y que no se espera que ocurran a menos que algo sea hecho.

Para contar con una definición correcta de Planeación Estratégica es necesario abarcar varios aspectos:

•La Planeación Estratégica observa las posibles oportunidades y peligros del futuro, de manera que, tomando estos en cuenta además de algunos otros factores, sea posible establecer un plan de acción tal que permita aprovechar las oportunidades y evitar los peligros.

•Es un proceso continuo, dados los cambios constantes del medio en el ambiente del negocio, en el que se establecen metas organizacionales, se definen estrategias y políticas para el logro de dichas metas, además de desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

•Requiere de determinación y dedicación: "La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida"⁶.

•En una empresa descentralizada se necesita de uniones entre los planes de los diferentes departamentos y áreas que permitan desarrollar planes estratégicos detallados y así poner en práctica las políticas y estrategias enfocadas al logro de objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Existen un gran número de características de la planeación estratégica formal pero las anteriores son fundamentales para servir como base para desarrollar definiciones conceptuales y operativas.

⁶George Steiner. Planeación Estratégica.

2.2 Beneficios y Limitaciones de la Planeación Estratégica

Son numerosos los beneficios que otorga la Planeación Estratégica, aunque hay que reconocer que tiene ciertas limitaciones. Los beneficios pueden ser divididos en esenciales y en conductuales y tal vez muchos de ellos sean ideales, pero diseñando y aplicando correctamente un sistema, es posible alcanzarlos.

BENEFICIOS⁷

1. Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la Alta Dirección. Dada la complejidad de las empresas es necesario emplear la Planeación Estratégica para cumplir con las responsabilidades de una manera ordenada y clara, estableciendo prioridades y especificando los objetivos de la empresa.

2. Formula y contesta preguntas importantes para una empresa. Ya que la planeación estratégica requiere de un amplio estudio de la industria y de la empresa, brinda la oportunidad de contestar resolver cuestiones clave en relación a la empresa, el producto y la competencia, permitiendo así la toma de decisiones correctas de manera oportuna.

3. Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:

- *Simula el Futuro.* Permite la experimentación, sin afectar a la empresa y sin gastar recursos, los resultados de elegir diferentes planes de acción según varias alternativas. Es importante contar con un curso de acción adecuado, pero es mucho más importante tener una variedad amplia de alternativas para elegir la más adecuada para nuestra empresa.

- *Aplica el enfoque de sistemas.* La Planeación Estratégica permite ver a la empresa como un todo formado de diversas partes, brindando la posibilidad de elegir la mejor

⁷George Steiner Planeación Estratégica

alternativa para el conjunto de subsistemas en vez de buscar las mejores soluciones para cada elemento.

•*Exige el establecimiento de objetivos.* Para que la Planeación Estratégica sea aplicada correctamente, exige el establecimiento de objetivos específicos por áreas, permitiendo a los individuos que conforman dichas áreas participar en la determinación de los mismos; de esta manera serán objetivos que representen un reto alcanzable y formarán parte del camino a seguir para cumplir los objetivos organizacionales.

•*Revela y aclara oportunidades.* Como resultado del análisis de situación de la empresa se revelan y aclaran oportunidades y peligros futuros que permiten a los directivos hacer uso de su intuición para tomar decisiones que vayan de acuerdo con las metas y estrategias de la alta dirección.

•*Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.* Estas metas y estrategias son la base para que, en los niveles inferiores, se tomen decisiones conforme a la alta dirección.

•*Es base para otras funciones directivas.* Las funciones de la dirección son amplias y la Planeación Estratégica resulta ser una forma para efectuarlas correctamente: emite tener un control efectivo de los recursos conociendo los objetivos de su uso, permite suministrar el personal, dirigir e innovar así como coordinar los diferentes elementos de una empresa.

•*Mide el desempeño.* Tradicionalmente el desempeño es medido en términos financieros o cuantitativos, sin embargo los factores cualitativos debieran ser tomados en cuenta ya que estos pueden verse reflejados en los estados financieros y es la Planeación Estratégica la que brinda la oportunidad a la alta dirección de observar este tipo de atributos en sus subordinados.

•*Señala asuntos estratégicos.* La Planeación Estratégica beneficia la toma de decisiones, ya que teniendo claramente diferenciados peligros, oportunidades, entorno y competencia será más fácil para la alta dirección enfocar su atención en asuntos claves y no en factores secundarios.

4. Beneficios conductuales de la Planeación Estratégica:

• *Canal de comunicación.* La Planeación Estratégica funciona como un medio para comunicar objetivos y estrategias detallados entre los niveles directivos: la problemática es analizada en conjunto; se toman las decisiones en grupo y con un lenguaje sencillo, de manera que todos comprenden el curso de acción establecido y su importancia, determinando canales de comunicación valiosos para la empresa y al mismo tiempo, dando la oportunidad a todos de desarrollar tanto su participación como su creatividad.

• *Capacitación de los directivos.* Puede ser que los planes sean inútiles por estar mal aplicados o mal diseñados pero es indispensable contar con un proceso de planeación. La competencia puede no contar con los elementos suficientes para establecer una Planeación Estratégica propia e intente copiarlas sin lograr los mejores resultados, ya que la empresa que va actualizando sus planes periódicamente, llevará siempre la ventaja ante las demás.

• *Sentido de Participación* Dada la importancia de la planeación estratégica, es de suma conveniencia contar con la participación de todas las áreas que conforman a la empresa. Es imposible señalar cursos de acción si no se cuenta con una comunicación amplia y participación activa dentro de la organización.

Ya que la Planeación Estratégica no encuentra siempre solución a todos los problemas de la empresa y se encuentra con ciertas limitaciones, es importante señalar dichas limitantes para tomarlas en cuenta al momento de planear.

LIMITACIONES⁸

1. El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Entre las principales limitantes podemos encontrar: que el medio en el que se desenvuelve la empresa cambie, ya sea económicamente, políticamente o en relación a la competencia. Ocurriendo esto, los planes que fueron elaborados con base en otras condiciones no serán aplicables en las actuales.

⁸Ibid.

2. Resistencia interna. También puede ocurrir que la empresa tenga arraigados ciertos métodos para elaborar sus estrategias o planes de acción, y entonces la resistencia al cambio sea una limitante difícil de vencer.

3. La planeación es cara. Además del esfuerzo por realizar el cambio a una Planeación Estratégica, se necesita contar con los fondos suficientes para cubrir los gastos de estudios e información especiales, siendo necesario que la alta dirección realice una relación costo - beneficio a través de todo el proceso, esto con el propósito de contar con beneficios potenciales mayores a los gastos incurridos.

4. Crisis momentáneas. Al ser la Planeación Estratégica todo un proceso no es un medio para salvar a una empresa que ya se encuentra en crisis, más bien es utilizada para evitar crisis similares en el futuro.

5. Planear es difícil. Se necesita de gente capaz, con un alto grado de imaginación, capacidad de análisis y creatividad para ser capaces de seleccionar el curso de acción adecuado para la empresa y comprometerse a seguirlo; es por esto que se torna difícil encontrar elementos capacitados en la empresa misma y muchas veces es necesario presionar al personal para satisfacer estos requerimientos y no tratar, inútilmente, de establecer la Planeación Estratégica.

6. Los planes concluidos limitan las opciones. Es una limitación inherente a la Planeación Estratégica

Limitaciones impuestas. Son limitaciones en las que los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces, algunos ejemplos podrían ser que los directivos toman decisiones sin verificar los planes o que se centran en resolver problemas inmediatos sin ver hacia el futuro.

2.3 Concepto Cambiante de la Planeación

Para comprender mejor el concepto de Planeación Estratégica explicada en este capítulo, vale la pena profundizar en sus diversas acepciones:

Las cuatro orientaciones básicas respecto a la Planeación⁹

Orientación	Pasado	Presente	Futuro
Reactivista	+	-	-
Inactivista	-	+	-
Preactivista	-	-	+
Interactivista	+/-	+/-	+/-

A quienes planean orientados hacia el pasado (**reactivistas**) les agrada que las cosas sucedan como una vez ocurrieron y buscan llegar al estado en el que estuvieron, tratando de evitar los cambios. Esta situación les permite saber perfectamente de donde vienen pero no hacia donde van y consideran a la tecnología como su principal enemigo al creer que es la principal causa del cambio. Al momento de planear no consideran a su empresa como un todo sino como organismos independientes, tratan de resolver problemas por separado en lugar de buscar una solución que sea satisfactoria para toda la empresa. No existe consulta con los participantes para el establecimiento de las estrategias ni se cuenta con asesoría profesional. Los productos y servicios de este tipo de empresas tienden a ser desplazados por la competencia porque el desarrollo tecnológico los ha rebasado. Existen ciertos atractivos de este tipo de empresas: tienen respeto por la historia, producen una sensación de continuidad evitando cambios repentinos, es decir, conservan las tradiciones, y al hacer esto, a pesar de que la empresa se encuentre en crisis, el personal se siente confiado y tranquilo al estar en un ámbito familiar.

⁹Russell L. Ackoff. Planificación de la empresa del futuro.

Los **inactivistas** también tratan de evitar el cambio ya que están satisfechos con las cosas como están, no les gusta como sucedieron ni la manera en que están cambiando. Los inactivistas piensan que las empresas salen de las crisis por sí solas, buscan eliminar las **amenazas** para que no surjan problemas y piensan que estos ocurren al tratar de realizar cambios y por esto es que prefieren "no meter manos" en el curso de los sucesos. Para que no exista dentro de su empresa quienes busquen realizar cambios, prefieren mantener a la gente ocupada, de manera que la burocracia y el papeleo son aliados magníficos; crean comités para la solución de problemas u obtener nuevas propuestas que generalmente son aplazadas o carecen de recursos. Este tipo de planeación es característico de las dependencias gubernamentales y de departamentos de servicios en las empresas.

El **preactivismo** es el estilo en que la gente piensa que la tecnología es la principal causa del cambio, pero ese cambio es precisamente lo que buscan; quieren llegar primero a donde nadie más ha llegado, son perfeccionistas buscando lo que debe hacerse y piensan que la tecnología dará siempre los mejores resultados. Predicen el medio ambiente (que no está sujeto al **determinismo**), previendo posibles futuros, y entonces preparan el sistema. Son **partícipes de la administración** por objetivos y tienden a ser descentralizados e informales. Realizan la planeación de arriba hacia abajo y para periodos cortos, ya que la predicción tiene un margen de error mucho más elevado en periodos largos. Este tipo de planeación tiene un gran atractivo al estar ampliamente asociado a la ciencia y la tecnología modernas y esto da la sensación de estar avanzando al futuro aunque no tengan una idea clara de lo que sucederá en él.

Los **interactivistas** piensan que el futuro está afectado por las acciones presentes y consideran a la planeación como "el diseño de un futuro deseable y la invención de los

métodos para llegar a él¹⁰. Piensan que los efectos de la tecnología serán de acuerdo al uso que se le de; procuran desempeñarse en el futuro mucho mejor de lo que se han desempeñado en el presente, buscando la manera de desarrollarse. La mejor manera para dar solución a un problema es analizar si tiene parecido con alguna otra y entonces poder aplicar soluciones conocidas con anterioridad o si el caso es único y entonces tendremos que manejar conocimientos nuevos para dar soluciones nuevas. Es el único tipo de planeación que enfatiza el desarrollo individual, organizacional y social, además del mejoramiento de la calidad de vida. Piensan que los problemas verdaderos no son encontrados porque la gente no sabe que es lo que realmente quiere. Comunemente, las personas persiguen tres tipos de fines:

- Las *metas*: Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro de un periodo cubierto por la planeación.

- Los *objetivos*: Aquellos fines no alcanzables dentro del periodo de planeación pero sí en una fecha posterior.

- Los *ideales*: Son los fines que pensamos que son inalcanzables, sin embargo, podemos avanzar hacia ellos durante y después del periodo para el que se planea.

Así la planeación se puede clasificar según el tipo de fines que toma en cuenta, cada una con características distintas:

Tipos de Planeación y Posturas de Planeación¹¹

Tipos de Planeación	Medios	Metas	Objetivos	Ideales	Alcance	Asociados con
Operacional	elegidos	impuestas	impuestos	impuestos	Menor	Inactivismo
Táctica	elegidos	elegidas	impuestos	impuestos	Intermedio	Reactivismo
Estratégica	elegidos	elegidas	elegidas	impuestos	Periodo Indefinido	Preactivismo
Normativa	elegidos	elegidas	elegidas	elegidas	+ Largo alcance	Interactivismo

¹⁰Russell L. Ackoff. Planificación de la empresa del futuro. Pág. 83.

¹¹Ibid.

2.4 El modelo Conceptual

Un modelo conceptual es la representación ideal de un sistema, en cambio el modelo operacional es el que en realidad sigue la organización y se realiza a partir del modelo conceptual. Conceptualmente la planeación sigue cuatro etapas: la situación actual tanto externa como interna; la proyección de referencia, que significa preguntarnos dónde estaremos en cierto tiempo de seguir operando como lo estamos haciendo; si el resultado descrito es satisfactorio, entonces no necesitamos planear; la proyección deseable que es el punto al que la organización quiere llegar y el tiempo en que quiere llegar. La diferencia entre estas dos proyecciones define un intervalo denominado “proyección planeada” que es la descripción de cómo puede la organización llenar sus aspiraciones.

En el modelo conceptual estas etapas pueden desarrollarse de la manera siguiente:

- ♦ Premisas de la Planeación: antes de llevar a cabo el proceso formal de planeación, deben ser preparados dos elementos fundamentales: la guía para planear y el soporte informativo. Soporte que consiste en preparar la información clave que servirá para configurar posteriormente todo el plan. Es un soporte amplio que debe contener: las expectativas de los principales intereses externos, las expectativas de los principales intereses internos, la base de datos sobre el desempeño pasado, la situación corriente y el pronóstico del futuro, y el diagnóstico.

Cabe señalar que con el tiempo el soporte informativo ha ido mejorando, en el pasado se sufría para encontrar información o literatura especializada, actualmente el problema estriba en la dificultad de encontrar información que realmente sea consistente y objetiva, ya que al

contar con una amplia gama de fuentes la única manera de tener éxito en este campo es identificar los factores clave y concentrar el esfuerzo en entenderlos.

- **Formulación de planes:** es la planeación propiamente dicha, desde sus consideraciones más generales y conceptuales hasta las aplicaciones más prácticas. Contiene diversos elementos como son la preparación de las estrategias maestras que incluyen la misión, propósitos, objetivos y políticas; elaboración de las estrategias de programa, es decir la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos; programas a mediano plazo que son los planes funcionales; termina con los planes a corto plazo, generalmente de un año.

El periodo por el que se realiza la planeación estratégica varía según el tipo de empresa en la que se esté aplicando, por ejemplo en aquellas empresas con un medio ambiente de gran competencia o cuyos productos tienen un ciclo de vida muy corto la planeación será por unos cuantos años, lo contrario sucederá en aquellas empresas con un ambiente externo más calmado.

- **Instrumentación y revisión:** Es una etapa que incluye todo el rango de las actividades directivas. Las empresas normalmente realizan revisiones anuales de sus planes estratégicos para considerar los ajustes significativos que deben llevarse a cabo. Las utilidades no surgen de hacer planes, sino de implementarlos, es por eso que la planeación estratégica busca formular estrategias superiores e implementarlas efectivamente.

- **Flujo de información y reglas de decisión y evaluación:** De la misión y propósitos fundamentales se genera el tipo de organización. Diseñar una organización no es solamente

elaborar un organigrama, deben ser fijados los objetivos generales y específicos, las políticas y procedimientos, estándares de evaluación y establecer procedimientos para el flujo de la información.

Al implantar un modelo de Planeación Estratégica debe hacerse de manera gradual, en las primeras aplicaciones con modelos muy sencillos y a medida que todo el personal incorpora progresivamente en su mentalidad el proceso, se harán aplicaciones más complejas, el establecimiento de compañías que tomen nota de las limitaciones del individuo como su aptitud para procesar información y sus posibilidades son factores clave en las corporaciones sobresalientes.

Al tratarse de un proceso iterativo entonces es continuo. Los pasos descritos anteriormente forman un ciclo continuo y los principios básicos probablemente serán transformados al detectar ciertos elementos en las etapas más prácticas del proceso tales como los planes tácticos, teniendo como consecuencia que el resultado final esté depurado.

Es un proceso interactivo que exige intensa comunicación entre todos los departamentos de una empresa. Una comunicación que no es unidireccional (de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba exclusivamente) sino multidireccional.

2.5 Organización del proceso

No existe un patrón único para la planeación estratégica en todas las compañías, pero sí se han identificado ciertas características que determinan el diseño del sistema más adecuado para una empresa. En este apartado vamos a analizar los factores de influencia, las aproximaciones

para el diseño y las lecciones fundamentales de experiencia para gobernar el diseño y su desarrollo.

2.5.1. Factores que influyen el diseño del modelo.

Dimensiones de la compañía. El tamaño de una empresa es un factor importante en el tipo de sistema que adopte. En las pequeñas es más flexible e informal pues las decisiones corrientes presionan a tal punto que los directores pueden dedicar poco tiempo al pensamiento estratégico. En grandes corporaciones el auxilio de un staff permite al director dedicar un tiempo substancial a este propósito.

Estilos de dirección. La forma de organizarse en una corporación influye en sus sistemas de planeación. Una empresa centralizada con un sólo giro de negocios tiene un sistema más simple que una corporación descentralizada y giros diversificados.

Complejidad del medio ambiente. El sistema será más formal si existe estabilidad y competencia débil; menos formal y más flexible en ambientes de competencia ruda y entorno turbulento.

Complejidad del proceso de producción. Compañías con procesos complejos, largos periodos de entrega, procesos intensivos en mano de obra o capital y productos de alta tecnología tenderán a sistemas formales que cubren periodos comparativamente largos de tiempo, 7 o 10 años. Empresas con las características opuestas tendrán sistemas más simples y flexibles.

Naturaleza de los problemas. Una compañía pequeña tratando de sobrevivir difícilmente llevará a cabo una planeación formal; compañías con problemas nuevos o complejos, competencia creciente, pérdida de participación en el mercado, buscarán sistemas formales y sofisticados.

Propósitos del sistema de planeación. La directiva debe decidir exactamente lo que desea conseguir de su sistema de planeación. Como podemos ver existen múltiples propósitos, unos pueden excluir a otros, pueden variar conforme cambia el entorno o el ambiente interno.

2.5.2. Aproximaciones alternativas para el diseño del sistema

⇒ **De arriba hacia abajo.** En una empresa centralizada la planeación es realizada en los altos niveles directivos; en las descentralizadas la Dirección General dicta ciertos lineamientos a las divisiones para que formulen sus planes y los presenten para su revisión y aprobación. En ambos casos se trata de una planeación que parte de la cabeza hacia los miembros.

⇒ **De abajo hacia arriba.** La alta directiva no da lineamientos y solicita a sus divisiones los planes.

⇒ **Combinación.** Usada en la mayoría de las grandes corporaciones descentralizadas que han tenido experiencia en planeación. La alta dirección da lineamientos suficientemente abiertos para permitir a las divisiones considerable flexibilidad en el desarrollo de sus planes. Existe gran comunicación entre las divisiones y el staff corporativo.

⇒ **Planeación en equipo.** Es para pequeñas compañías centralizadas. El director usa los principales ejecutivos de línea como staff para realizar el plan. También se aplica en grandes compañías centralizadas.

2.5.3. Principales alternativas en el diseño

⇒ **Complemento del sistema.** Cuando se introduce el sistema es recomendable que simplemente enumere las oportunidades y amenazas y desarrolle las estrategias respectivas, pues es improbable que esté en grado de adoptar un diseño que demande análisis rigurosos.

⇒ **Profundidad del análisis.** Es fácil sobrecargar al director con una sobredemanda de datos, para muchos de ellos el mejor juicio es el del propio director sin necesidad de realizar análisis de staff.

⇒ **Grado de formalidad.** La directiva debe evaluar continuamente su sistema a fin de saber si la formalidad está ahogando a la originalidad.

⇒ **Horizontes de tiempo.** El horizonte de planeación habitual es de 5 años, mientras que el ciclo de planeación normalmente es anual.

⇒ **El planeador corporativo.** Una empresa tiene la opción de nombrar un staff de planeación corporativa, conforme crece y se hace más compleja los ejecutivos encuentran la necesidad de este staff. Básicamente tiene las siguientes funciones: ayudar al Director General en sus responsabilidades de planeación formulando objetivos, estrategias, revisando planes divisionales; coordinar los planes divisionales consolidando los resultados financieros;

ayudar a la alta directiva en la preparación de la guía de planeación; preparar análisis del medio ambiente; formular estudios especiales para la alta dirección. En síntesis, se trata de un coordinador, un consejero de alto nivel y un evaluador estratégico. Mientras más cerca se encuentre del Director General en la jerarquía de la empresa, será mejor.

⇒ **Arrancando el sistema.** Un problema, la intuición, un análisis de fuerzas y debilidades o amenazas y oportunidades, la suerte, una estrategia, entre otras, pueden ser el motivo de arranque de un sistema formal de planeación estratégica.

⇒ **Participación de personas.** Mientras mayor sea el grado de participación más fácil será la tarea de desarrollar e instrumentar los planes. Pero debe ponerse cuidado en seleccionar quién participa, con quién participa, acerca de qué, composición de los grupos, interrelación de los grupos, acceso a la información sensible, delegación de autoridad de planeación.

2.5.4 Modelo de Greiner

Greiner sostiene que los problemas de las organizaciones se basan sobretodo en decisiones pasadas más que en acontecimientos actuales, o en la dinámica externa del mercado. Explica que cada organización pasa por al menos, 5 fases de desarrollo (creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración), cada una influye en la posterior, de manera que es posible anticipar y prepararse para la siguiente crisis. Además cada una de estas fases conlleva periodos de evolución¹² y periodos de revolución¹³. Para contar con un modelo de desarrollo organizacional,

¹²*Evolución:* término empleado para describir los periodos de crecimiento prolongados durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de las organizaciones. GREINER, Larry, Evolución y Revolución conforme crecen las organizaciones, IPADE, 1988

¹³*Revolución:* término usado para describir los periodos de disturbios significativos en la vida de la organización. GREINER, Larry, Evolución y Revolución conforme crecen las organizaciones, IPADE, 1988

es necesario considerar cinco dimensiones clave que, a través del tiempo se interrelacionan mostrando ampliamente del desarrollo de la organización.

1. **EDAD DE LA ORGANIZACIÓN:** Es un aspecto fundamental ya que las prácticas de la organización en cierto periodo de tiempo no se repiten ni se mantienen por periodos largos de tiempo. De la misma manera las actitudes administrativas se pueden institucionalizar y es más difícil modificarlas.

2. **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:** El cambio en el tamaño de la organización provoca un cambio en los problemas de la misma y en el tipo de soluciones, si una organización no cambia de tamaño, los problemas tienden a prolongarse en el tiempo.

3. **ETAPAS DE EVOLUCIÓN:** Para que existan etapas de evolución influyen tanto la edad como el tamaño de las organizaciones: a mayor edad y mayor tamaño, se dan etapas de evolución. Durante estas etapas solamente se requiere de ciertos ajustes para mantener el crecimiento y se caracterizan por el estilo administrativo predominante para lograr el crecimiento.

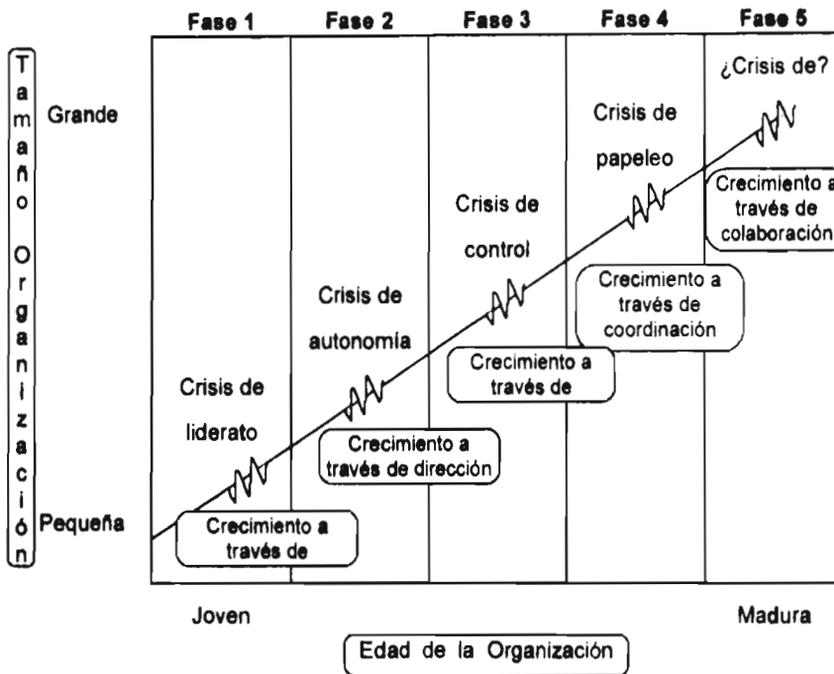
4. **ETAPAS DE REVOLUCIÓN:** Son cambios administrativos significantes que se dan en periodos espaciados de tiempo entre periodos de evolución. Se dan cuando la empresa sufre de modificaciones al paso del tiempo; es posible que muchas quiebren durante estas etapas al no realizar los cambios necesarios en su organización, que brinden la base para el siguiente periodo de evolución.

5. **TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** Los cambios que ocurren en la industria provocan el ritmo con el que la empresa entrará en fases de evolución - revolución, por ejemplo, en aquellas industrias con poco crecimiento, las etapas

de evolución son amplias, sucediendo lo contrario en las organizaciones que se encuentran en un mercado con rápida expansión.

Los aspectos antes mencionados pueden ser ilustrados de la siguiente manera:

Las cinco fases de crecimiento



El comportamiento de las organizaciones en las distintas fases del desarrollo varía, presenta crisis específicas que requieren soluciones contundentes y difíciles de tomar para la gerencia, el siguiente cuadro resume las características de este comportamiento.

Prácticas de organización durante la evolución en las cinco fases de crecimiento

Categoría / Fase de Crecimiento	1. Creatividad	2. Dirección	3. Delegación	4. Coordinación	5. Colaboración
Enfoque de Gerencia	Producir y vender, no les agradan las actividades administrativas	Eficiencia de operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación, enfoque flexible.
Estructura de Organización	Informal	Centralizada y Funcional	Descentralizada y geográfica	Línea - staff y grupos de productos	Matriz de equipos de trabajo
Estilo de Alta Gerencia	Individualista y empresarial	Directivo	Delegativo	Guardián	Participativo
Sistema de Control	Se actúa según la reacción de los clientes	Estándares y centros de costo	Informes y centros de utilidades	Planes y centros de inversión	Establecimiento mutuo de objetivos
Énfasis Administrativo sobre Recompensas	Salarios modestos, promesa de beneficios por ser propietarios	Incremento de salarios y méritos	Gratificaciones individuales	Participación en utilidades y opción de compra de acciones.	Gratificación por equipos
Crisis en:	Liderato , la solución es un gerente fuerte, con habilidades y conocimiento necesarios para introducir nuevas técnicas de negocio.	Autonomía , los gerentes de niveles más bajos adquieren más conocimiento directo del mercado que quienes se encuentran en la dirección, toman decisiones propias, sin estar habituados.	Control , los gerentes sienten que están perdiendo control sobre operaciones regionales, la solución no es volver al centralismo, sino encontrar técnicas de coordinación especiales.	Papeleo , gradualmente se genera desconfianza entre la línea administración y la oficina matriz y las sucursales. Los sistemas y programas son excesivos; ya no se requiere de sistemas rígidos ni de programas formales.	No se encuentra definida , presupone que los empleados se encontrarán exhaustos emocional y físicamente por la presión y la intensidad del trabajo. La solución: descanso periódico para los empleados

Fuente: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Evolución y Revolución conforme crecen las organizaciones. México, marzo, 1988

Una vez planteado el modelo de desarrollo de una organización, Greiner propone diversas pautas a seguir para mejorar la propia empresa y obtener la utilidad del presente modelo:

1. RECONOCER LA ETAPA DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA: La gerencia no debe actuar tratando de evitar revoluciones porque de lo contrario lo que logrará es no tener los cimientos bien establecidos para hacer frente a nuevos problemas, mas bien debe actuar con prudencia, observando el comportamiento de su organización e identificando la fase en la que se encuentra.

2. RECONOCER QUE EL NÚMERO DE SOLUCIONES ES LIMITADO: En el momento en que la alta gerencia se percate de que se requieren cambios deben tomar soluciones que no solamente sirvan para la emergencia actual, sino tratar de prevenir revoluciones posteriores. Se debe buscar dar soluciones nuevas a los problemas nuevos, no tratar de encontrar solución a los problemas actuales en el pasado, lo único que se lograría con ésta acción es detener la evolución de la organización.

3. RECONOCER QUE LAS SOLUCIONES CREAN NUEVOS PROBLEMAS: Es un hecho que los problemas surgen de decisiones históricas, los gerentes deben ser capaces de realizar un análisis tal que permita obtener soluciones para etapas de revolución antes de que estas se vuelvan incontenibles. Al aprender más de los sucesos históricos de la compañía se podrán realizar mejores trabajos en el futuro.

3 Modelo: Guía de Planeación Estratégica

El primer paso para comenzar con el proceso de Planeación Estratégica es conocer y definir el negocio en el que se encuentra la empresa y la mejor manera para lograrlo e determinar la misión de la empresa, ya que solamente con base en los propósitos y las misiones básicos pueden elaborarse objetivos, planes y estrategias tácticos más detallados.

En este capítulo se definirán las etapas del proceso de planeación estratégica que abarca los siguientes aspectos:

1. Análisis Situacional, que comprende tanto el análisis del entorno nacional e internacional para la realización del análisis de la industria y entonces definir las Amenazas y Oportunidades como el análisis de la empresa y de su competencia, llegando a la identificación de sus fuerzas y debilidades.

2. Formulación de los Fines que requiere del conocimiento de la misión de la empresa, creación de los escenarios futuros y los deseados y un análisis de brecha.

3. Determinación de la Estrategia mediante la generación de alternativas, selección de la estrategia, análisis de consistencia, análisis de vulnerabilidad de la estrategia y planes de contingencia.

4. Implementación de la estrategia adecuada, en donde influyen planes y políticas de la empresa, asignación de los recursos, cultura y poder, y la toma de decisiones.

5. Evaluación y Control mediante la información de resultados, análisis de resultados objetivos y la corrección de desviaciones. Se lleva a cabo en todas las etapas del proceso.

3.1 Análisis Situacional

Para establecer las estrategias competitivas, es de suma importancia estudiar el entorno de la empresa relacionándola con su medio ambiente; el aspecto clave es analizar el sector industrial en el cual compete y su evolución, dado que la estructura de dicho sector permitirá establecer tanto la manera óptima de aprovechar las ventajas de la empresa para enfrentar las situaciones externas, como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Como sector industrial podemos entender "el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí"¹², no se refiere solamente a la producción de bienes, puede incluir actividades agrícolas, manufactureras y de servicios entre otras.

3.1.1 La Industria

Para conocer la situación de la industria se realizan diversos análisis (de la industria internacional y nacional y estructural por sector), y un estudio de la evolución del sector industrial. Conociendo la situación de la industria es posible determinar sus oportunidades y amenazas.

3.1.1.1. Análisis de la Industria

a) Análisis Internacional

Este análisis es el inicio del estudio de la situación del sector industrial a nivel internacional. Michael Porter señala que existen cuatro elementos que determinan el nivel de competitividad de los sectores industriales a nivel internacional:

- Condiciones de los factores de producción, tales como: recursos naturales, información y tecnología, eficiencia de los recursos humanos, capital, infraestructura del país. Este

¹²Porter E. Michael, *Ventaja Competitiva*, CECSA, 1990. 5a. impresión

aspecto es de suma importancia pero no basta para representar una justificación de la competitividad internacional y es por esto que Porter agrega otros factores.

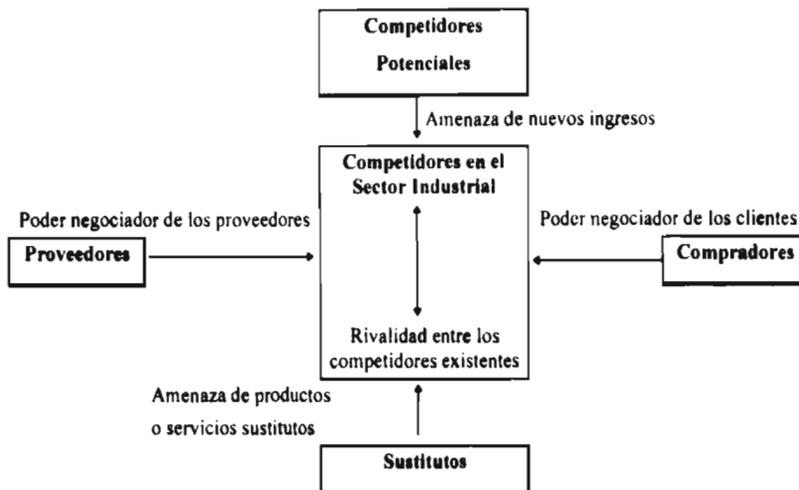
- Condiciones de la demanda doméstica, se refiere a su tamaño, índices de crecimiento y exigencia respecto a los productos que consume. La importancia de conocer este factor radica en que, mercados grandes con tasas de crecimiento atractivas, ofrecen economías de escala¹³, inversión en módulos productivos grandes, incremento en los estándares de manufactura y servicio de la industria proveedora.
- Apoyo y desarrollo de las industrias de soporte y relacionadas. La coordinación que tenga la cadena productiva puede ser un factor importante que determine el nivel de competencia del sector. Para obtener un desarrollo de la industria, es importante que el sector, como un conjunto, busque beneficios en lugar de buscar interés particular.
- Condiciones competitivas del sector industrial, se refiere a la forma en que las empresas pertenecientes al sector industrial compiten. Un sector industrial en donde domina una empresa estatal no será más competitivo que un sector en el que existe competencia entre un gran número de empresas de similar tamaño.

b) Análisis Nacional

El origen de la competencia en un determinado sector industrial se da en la estructura económica del mismo, las fuerzas que mueven la competencia están formadas por los clientes, proveedores, sustitutos y competidores y depende de cinco fuerzas competitivas básicas (amenaza de ingreso, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes).. La intensidad de dichas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, entre más intensas menor rentabilidad y viceversa, y la intensidad se encuentra determinada por las características estructurales clave de los sectores industriales.

¹³ *Economías de escala*: a medida que una empresa fabrica un producto, sus costos fijos se encuentran divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del costo unitario

Fuerzas Competitivas en un Sector Industrial y sus Características Principales.



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, CECSA, pág. 24, 1984, 2ª impresión

La forma para establecer una estrategia adecuada es analizar el origen de las fuerzas competitivas, obteniendo diversos beneficios:

- Localización de los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Refuerzo de la posición en el sector industrial.
- Aclara las áreas donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados.
- Señala las áreas donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidades o bien, como amenazas.

Existen varias características que interactúan con las cinco fuerzas que mueven a la competencia:

A) Amenaza de Ingreso: La empresa que ingresa a un sector industrial debe esperar ciertas amenazas de ingreso que dependen de la reacción de los competidores existentes y de las barreras para el ingreso que se encuentren presentes dentro de dicho sector.

Reacción Esperada: Influye en las empresas de nuevo ingreso según las expectativas que tengan éstos de la reacción de los competidores existentes. Existen ciertas condiciones que señalan la posibilidad de represalias para el ingreso¹⁴:

- Históricamente ha existido una fuerte represalia en el sector.

- Las empresas establecidas cuentan con recursos substanciales para defenderse, lo que significa un exceso de efectivo, capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva suficiente para satisfacer necesidades futuras, ventaja en cuanto a canales de distribución y clientes.

- Empresas establecidas con gran compromiso en el sector y activos de poca liquidez inmovilizados en ella.

- Crecimiento lento dentro del sector que limita la habilidad del mismo para aceptar empresas sin que se afecten los resultados financieros de las empresas ya establecidas.

Entre las principales **barreras de ingreso** se encuentran:

1.**Economías de Escala:** Es la reducción de los costos unitarios en relación al aumento del volumen absoluto producido por periodo. Representan una barrera al obligar a quien entra a tener altas producciones o a tener bajo volumen de producción con altos costos. Desde el punto de vista estratégico tiene ciertas limitaciones:

¹⁴Porter E. Michael, Estrategia Competitiva, CECSA, pág. 34, 1984, 2ª impresión

- Grandes volúmenes y costos bajos que pueden ser limitativos, generando diversas barreras de ingreso como la diferenciación del producto.

- La evolución de la tecnología puede afectar a la empresa que produce grandes volúmenes, ya que la tecnología empleada puede no ser flexible y generar gastos adicionales.

- El tratar de alcanzar economías de escala con la tecnología existente puede evitar el encontrar tecnología actualizada que no requiera de la producción de grandes volúmenes para obtener los resultados esperados.

2.Diferenciación del producto: Las empresas ya establecidas tienen posicionado su producto en la mente del consumidor ya sea por contar con una diferencia en su producto ante la competencia o por haber sido el primero en ingresar al mercado; abatir ésta diferenciación puede resultar muy caro y además toma largos periodos de tiempo.

3.Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes cantidades de capital para campañas de publicidad agresiva o investigación y desarrollo que probablemente resulten infructuosas ante las acciones tomadas por quienes ya se encuentran en el mercado.

4.Costos cambiantes: Son aquellos en los que se incurre al cambiar de proveedor, incluyen diversos gastos inherentes al cambio: entrenamiento de personal, el costo de encontrar a un nuevo proveedor, rediseño del producto, etc. Para realizar este cambio será necesario que los beneficios que otorgue sean superiores al gasto realizado.

5.Acceso a los canales de distribución: Al intentar entrar en un mercado es necesario contar con canales de distribución adecuados, sin embargo dichos canales se encuentran saturados por los participantes actuales en el sector, siendo necesario persuadir a los canales para que acepten su producto mediante esfuerzos de venta exhaustivos, promesas de

promociones u otros medios. Al llegar a ser ésta barrera de ingreso muy alta es necesario crear un nuevo canal de distribución, de lo contrario, los gastos serán superiores al beneficio obtenido.

6.Desventajas en costo independientes de las economías de escala: Aquellas empresas que ya se encuentran en un sector industrial pueden contar con ventajas en costos, distintas de las economías de escala, que son imposibles de igualar para quien es un competidor de nuevo ingreso:

- Tecnología de producto patentado
- Acceso favorable a materias primas
- Ubicaciones favorables
- Subsidios gubernamentales
- Curva de aprendizaje o de experiencia¹⁵

7.Política Gubernamental: El gobierno puede pedir cumplir con ciertos requisitos cuyo proceso requiera de un plazo de tiempo dado que implique un mayor gasto y conocimiento de la competencia del producto de nuevo ingreso, o bien puede limitar el uso de materias primas y entonces estas acciones se convierten en una barrera de ingreso.

Características de las barreras de ingreso:

- Cambian cuando varían las condiciones del medio en el que se crearon.
- Aunque cambian por razones fuera del alcance de las empresas, se ven afectadas por las decisiones tomadas dentro de éstas.

¹⁵Curva de aprendizaje o de experiencia: por ejemplo, si hoy una empresa produce su artículo número 200, su experiencia en este producto es de 200

- Algunas empresas pueden contar con recursos o habilidades con los que evite las barreras de ingreso a determinado sector industrial.

b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad se hace presente cuando las empresas que se encuentran dentro del sector ven la oportunidad de crecer o cuando sienten presión por parte de los competidores existentes. Los movimientos que se generan en un sector industrial son fáciles de observar por todas las empresas, así, se pueden iniciar movimientos de acción - reacción, tratando de contrarrestar los ya existentes, convirtiendo a todas las empresas mutuamente dependientes. Este tipo de reacciones puede mover a todo el sector industrial a una mejor posición o no.

La rivalidad intensa es generada por la interacción de diferentes factores:

• *Gran número de competidores o igualmente equilibrados:* Al existir estas características en el sector industrial, la competencia tiende a ser mayor ya que las empresas existentes tienden a “pelear” con las mismas ventajas.

• *Crecimiento lento en el sector industrial:* Aspecto que propicia que, al crecer lentamente el sector, las empresas busquen un crecimiento más rápido, ampliando su participación en el mercado.

• *Gastos fijos elevado o de almacenamiento:* Al ser estos costos elevados, ocasionan que las empresas busquen vender a bajos precios para asegurar sus ventas.

• *Falta de diferenciación o costos cambiantes:* Origina que el comprador elija el producto a comprar con base en sus características de precio y servicio, originando una gran competencia por estos dos aspectos.

• *Incrementos importantes de la capacidad:* es posible que estos incrementos originen una descompensación oferta - demanda y entonces ocurra una rebaja obligada de precios.

• **Competidores diversos:** Al contar con una gran variedad de competidores en el sector, se cuenta con una gran diversidad de decisiones estratégicas, y las que son adecuadas para un competidor, pueden no ser útiles para otras.

• **Intereses estratégicos elevados:** Se presentan sobretodo en aquellos casos en los que las empresas buscan expansión, desestabilizando al sector industrial, ya que están dispuestas a sacrificar utilidades.

Al igual que existen barreras de ingreso se presentan las barreras de salida, que pueden ser diversos aspectos estratégicos, económicos o sociales que impiden que las empresas dejen el sector industrial aún cuando estén perdiendo dinero o teniendo utilidades muy bajas.

Las principales **barreras de salida** son:

1. **Activos especializados:** Existen empresas que, dado su giro, utilizan activos altamente especializados y que al liquidar la empresa, se recupera poco por ellos.

2. **Barreras emocionales:** Impiden a las empresas dejar el sector industrial aunque la salida esté justificada y esto se causa por lealtad a los empleados, orgullo, identificación con el sector industrial.

3. **Costos fijos de salida:** Incluyen, entre otros, los costos por liquidación de empleados, costos de reinstalación o mantenimiento de equipo.

4. **Interrelaciones estratégicas:** Debido a que un sector industrial cuenta con unidad en diversas áreas de la compañía, se le da gran importancia estratégica al continuar en el negocio.

5. *Restricciones sociales y gubernamentales*: Falta de apoyo del gobierno para la salida de las empresas debido a temores por falta de oferta laboral y a efectos económicos de la región.

La intensidad de la rivalidad es cambiante: por ejemplo entre más maduro es un sector industrial, disminuyendo el número de empresas en el mismo, la rivalidad es mayor, disminuyendo utilidades; también existe cambio en la rivalidad si se introduce tecnología nueva. La intensidad en la rivalidad puede verse disminuida empleando diversas estrategias, tales como: establecer diferenciación en el producto, buscar los costos más bajos, buscar que los costos de salida del sector sean elevados para así disminuir la competencia por precios bajos, etcétera.

Barreras de Ingreso y de Salida Vs. Rentabilidad: El caso en el que se obtienen los mayores rendimientos es cuando, tanto las barreras de salida, como las de ingreso son altas, el inconveniente es que a mayor rendimiento, mayor es el riesgo.

Barreras Vs. Rentabilidad

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, CECSA, pág. 42, 1984, 2ª impresión

c) **Presión de productos sustitutos**: Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos del sector industrial, aún encontrándose en un sector sin aparente relación. Al formar parte de la competencia indirecta y contando con factores que provoquen que su desempeño sea mayor o tengan rendimientos más altos

que los productos del sector industrial, pueden establecer un límite a los rendimientos del mismo estableciendo un rango determinado de precios, limitando los rendimientos del mismo, estableciendo un rango determinado de precios y limitando los rendimientos.

La mejor forma de combatir a estos productos es la acción colectiva, un buen ejemplo es la campaña publicitaria que empleó la industria del vidrio, resaltando sus características positivas, dirigida a combatir aquellos envases que no fueran de dicho material.

d) Poder negociador de los competidores y de los proveedores: En el sector industrial pueden existir grupos importantes de compradores que forcen la baja de precios, busquen una mayor calidad o servicios, ocasionando así rivalidad entre competidores. Los proveedores ejercen su poder de negociación elevando precios o disminuyendo calidad de los productos o servicios. Estas situaciones ocurren siempre y cuando cuenten con ciertas características:

COMPRADORES	PROVEEDORES
• Compra un gran porcentaje de la producción del proveedor o se encuentra concentrado	• Que el sector industrial al que venden no compre un porcentaje alto de su producción
• Cuenta con información total acerca de demanda, precios, costos	• Se encuentran dominados por pocas empresas y más concentrados que el sector industrial al que venden
• El producto que compra no es importante para la calidad de sus productos o servicios	• Sus productos son importantes para el grupo comprador
• Sus materias primas forman un porcentaje alto del total del costo de sus productos	• Tienen la facilidad de invertir sin contar con la presencia de productos sustitutos
• Los productos comprados tienen características standard o no se encuentran diferenciados	• Sus productos están diferenciados
• El cambiar de proveedor no representa costos altos	• Sus productos requieren costos por cambio de proveedor
• Tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás	• Tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante
• La empresa tiene bajas utilidades	

La forma de manejar el poder de negociación de los compradores es seleccionarlos según los objetivos de la empresa, buscando aquellos que sean menos sensibles al precio, en

cambio el poder negociador de los proveedores se evita con integración hacia atrás y eliminando el costo de cambiar de proveedor.

3.1.1.2 Análisis estructural por sector industrial

Para competir en un sector industrial se necesita de diversas dimensiones estratégicas que pueden variar en su amplitud, pero siempre proporcionan una muy buena idea de la posición de la empresa. Estas variaciones se presentan dependiendo del sector industrial en que se encuentre la empresa.

Las principales dimensiones estratégicas, según Michael Porter, son:

- *Especialización*: La atención proporcionada a la amplitud de línea, segmentos objetivo, mercados geográficos atendidos.
- *Identificación de la marca*: Hasta qué grado busca que los clientes identifiquen su marca manejando diversas variables como son el precio, publicidad, fuerza de ventas.
- *Empujón / Vs. / Jalón*: Qué tanto busca que el consumidor final identifique su producto / Vs. / el apoyo de los canales de distribución en la venta de su producto.
- *Selección del canal*: El canal de distribución puede variar según los objetivos de la empresa y puede ser: canal de distribución de la misma empresa, canales de especialidades o salidas de línea general.
- *Calidad del producto*: El nivel de calidad del producto varía según las materias primas utilizadas, apego a las especificaciones, características propias del producto, entre otras.
- *Liderazgo tecnológico*: Qué tanto busca la empresa ser un líder tecnológico siendo la primera o imitando, cabe aclarar que el contar con la mejor tecnología, no necesariamente proporciona la mejor calidad.

- **Integración vertical:** Representa el valor agregado otorgado por la empresa al contar con integración hacia adelante o hacia atrás.
- **Posición de costo:** Significa la búsqueda de costos bajos en la fabricación y distribución.
- **Servicio:** Pudiera formar parte de la integración vertical, sin embargo es importante tomara en cuenta por separado, para contar con un análisis más amplio. Se refiere al grado en que proporciona servicios auxiliares en la línea de productos, tales como auxilio técnico, crédito, red interna de servicio, etcétera.
- **Política de Precios:** Su posición en relación al mercado. Esta variable se encuentra relacionada con la posición de costo o la calidad del producto.
- **Apalancamiento:** Se debe tomar en cuenta el grado de apalancamiento financiero o de operación.
- **Relación con la Casa Matriz:** Es necesario saber la relación de la unidad con la casa matriz, ya que ésta relación influirá en los objetivos con los que la empresa es administrada o los recursos de los que dispone.
- **Relación con los gobiernos nacional y anfitrión:** Se refiere a las relaciones que una empresa extranjera tenga en el país al que llega a operar. Tanto su gobierno como el del país al que llega a operar, pueden afectar su regulación o sus objetivos.

Para realizar adecuadamente el análisis estructural de un sector industrial en específico es importante cubrir los siguientes aspectos:

1. **Realizar un mapa de los competidores de importancia.** En el análisis estructural de los sectores industriales, es importante caracterizar las estrategias de todos los competidores de importancia dentro de las dimensiones mencionadas, permitiendo así realizar una división del sector industrial en un "mapa" con grupos estratégicos, permite ver la forma en que el sector industrial se ve afectado por los cambios industriales y las tendencias. Un grupo estratégico es "el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o

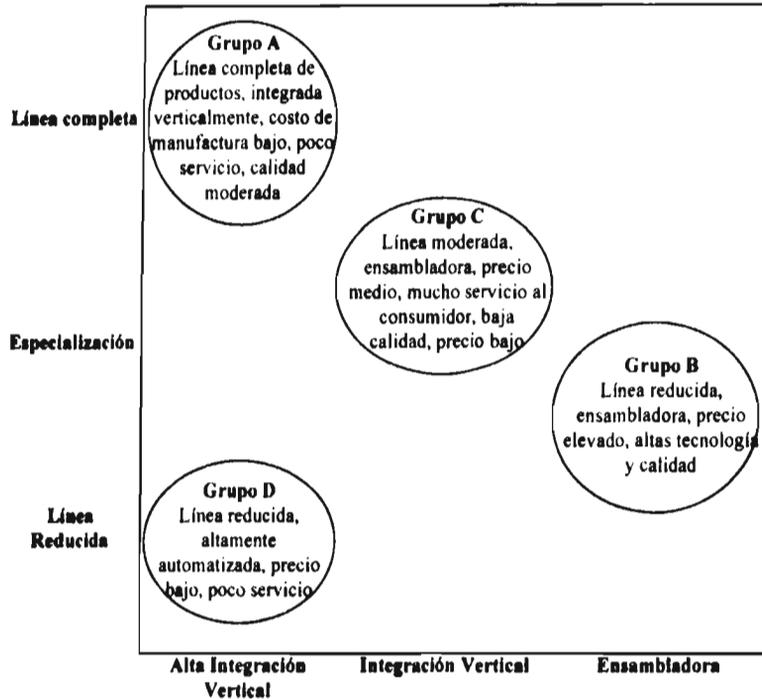
similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.”¹⁶ Generalmente existen diversos grupos estratégicos, sin que cada empresa sea uno, y cada uno cuenta con características esenciales de las empresas en el sector industrial, existen por diversas causas, como las fuerzas y debilidades con las que se enfrentaron al inicio de sus operaciones, época de ingreso al sector y diversos accidentes históricos y no son equivalentes a la segmentación de mercado. Todas las empresas que formen parte de un grupo estratégico, se verán afectadas por sucesos externos, por la competencia que les rodea y generalmente tienen participación similar en el mercado.

Para poder definir a los grupos estratégicos, las dimensiones estratégicas deben considerar las relaciones de la empresa con su matriz. Al tenerlos establecidos, es posible crear el mapa para ayudar al análisis estructural. Para escoger adecuadamente los ejes en la elaboración del mapa es necesario tomar en cuenta que:

- Las mejores variables estratégicas usadas como ejes son aquellas que determinan las barreras a la movilidad más importantes en el sector industrial.
- Es importante que los ejes sean variables que no se muevan juntas porque de otra forma, no nos darán una visión correcta del sector, es mejor escoger variables que reflejen diversidad de combinaciones estratégicas en el sector industrial.
- Las variables de los ejes no necesariamente son variables continuas o monotónicas. Un sector industrial puede ser cartografiado varias veces, contando con varias combinaciones de dimensiones estratégicas para localizar los puntos estratégicos. Esto puede usarse, por ejemplo, cuando un producto cuenta con diversos canales y las empresas del grupo se enfocan ya sea en uno o en varios. De ésta manera las empresas se ubican y se logra conocer la combinación de canales usados.

¹⁶Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva*, CECSA Pág. 148

A continuación se muestra un ejemplo de un mapa de los Grupos Estratégicos en un Sector Industrial Hipotético:



Fuente: Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. CECSA, pág. 24, 1984, 2ª impresión

Ya que se cuenta con el cartografiado del grupo estratégico se analizan los siguientes aspectos:

2. **Analizar los Grupos Estratégicos y la Formación del Grupo:** Después de establecer el mapa de grupos estratégicos, es importante aumentar, tanto el valor, como la composición de las barreras a la movilidad que protegen a cada grupo. Las barreras al ingreso explicadas anteriormente, dependen de los objetivos del grupo estratégico en particular; además de

presentar una barrera para empresas nuevas, son barreras para el cambio de un grupo estratégico a otro. Es por esto que dichas barreras pueden llamarse barreras a la movilidad. La ventaja de aquellas empresas que se encuentran en un grupo estratégico con altas barreras de movilidad es que obtienen mayores rendimientos que aquellas en grupos donde ocurre lo contrario.

Los grupos estratégicos en un sector industrial se forman y cambian porque las empresas desarrollan diversas habilidades y diversos recursos, o porque las empresas tienen distintos objetivos y diferentes posturas ante el riesgo. El cambio en las barreras a la movilidad se da, ya sea porque las empresas cambien de grupo estratégico y afecten al grupo al que entran, o porque las empresas cambien de estrategia. Todos los cambios que ocurren en el sector facilitan la formación de nuevos grupos estratégicos, además de homogeneizar los grupos.

3. Análisis de los Grupos Estratégicos y el Poder de Negociación. Al analizar el sector industrial es necesario realizar una evaluación del poder negociador de cada uno de los grupos estratégicos. Dichos grupos cuentan con diversos grados de poder negociador frente a los compradores y frente a los proveedores, este poder varía dependiendo del sector industrial:

- El grupo estratégico puede tener proveedores y/o compradores comunes.
- Las empresas que forman parte del grupo estratégico, tratan con compradores y/o proveedores diferentes.

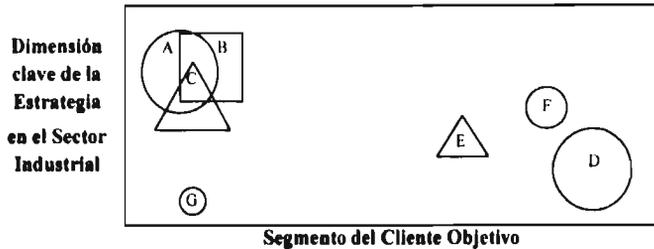
4. Análisis de los Grupos Estratégicos y la Amenaza de Productos Sustitutos. Aún cuando los grupos estratégicos se encuentren en un mismo sector industrial, pueden existir ciertas diferencias: en las características de sus productos, sirven a clientes distintos, cuentan con diferentes productos dentro de la línea, etcétera, que impliquen diversos grados de vulnerabilidad ante los productos sustitutos.

5. Estudio de los Grupos Estratégicos y la Rivalidad entre Empresas. La presencia de varios grupos estratégicos en un sector industrial promueve su competitividad y aumenta la rivalidad, ya que implica mayor diversidad en estrategias, grado de riesgo, de calidad, de precio, etcétera. Este grado de rivalidad sobre los clientes está determinado por varios factores que se interrelacionan:

- Interdependencia en el mercado: si los grupos estratégicos compiten por los mismos clientes, se crea una rivalidad intensa.
- Grado de diferenciación de los productos: existe mayor rivalidad si los clientes tienden a ser indiferentes en la elección del producto y en cambio, si los grupos estratégicos son numerosos pero similares en tamaño, contando además con diferencias estratégicas, se produce un aumento en la rivalidad.
- Diferencia en el tamaño de los grupos estratégicos y en el número de grupos estratégicos en el sector: las estrategias de un grupo pequeño no afectan las decisiones de uno grande y la existencia de estrategias diversas, aumenta la rivalidad.
- Diferencia de las estrategias entre los grupos: si los grupos estratégicos tienen amplias diferencias entre las estrategias relativas al costo, identificación de marca, liderazgo tecnológico, relación con casas matrices, es mayor la rivalidad.

Aquellos grupos estratégicos que tienen poca rivalidad, podrán mantener la rentabilidad sólo si las barreras a la movilidad los protegen de cambios en la posición estratégica de otras empresas.

A continuación se presenta un ejemplo gráfico de la rivalidad entre grupos estratégicos de un sector industrial:



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, CECSA, pág. 24, 1984, 2ª impresión

En el gráfico, cada símbolo representa un grupo estratégico distinto; A, B, C, y D abarcan la misma participación en el mercado. Solamente los grupos A, B, y C tienen una rivalidad intensa al tener el mismo mercado objetivo, utilizando estrategias diferentes (representados por la forma) y el Grupo D que compite por un segmento diferente con los grupos E y F que son pequeños.

La rentabilidad de una empresa se ve determinada por diversos factores: características comunes del sector industrial, características del grupo estratégico y la posición de la empresa dentro de su grupo estratégico. Los primeros dos factores han sido analizados con anterioridad y el tercero se refiere a:

- El grado de competencia existente dentro del grupo, que tiende a ser mayor entre mayor sea el número de empresas existentes en él.
- Economías de escala de las empresas que forman el grupo, entre menor sea la economía de escala de una empresa ante otra, tendrá menos utilidades.
- Costo de ingreso al grupo, que se puede ver afectado porque una empresa puede contar con habilidades y recursos superiores a otras empresas, aspectos que pudieron ser obtenidos por la empresa en otros sectores industriales o por un éxito dentro del mismo sector pero en otro grupo estratégico.

- La oportunidad de ingreso al grupo puede afectar el costo de ingreso al mismo, en favor o en contra de la empresa. Sería a favor de la empresa si ésta entrara con ventajas tecnológicas o sería en contra si la empresa tuviera que aplicar costos para poder colocar su producto en el mercado con una marca diferenciada.
- Habilidad de implantación, el que se cuente con las mismas estrategias o los mismos montos en los presupuestos, no significa que la empresa necesariamente, vaya a tener el mismo éxito que otras empresas. La forma de organizar, de administrar, de creatividad y los líderes que inculcan estos aspectos, cambian de empresa a empresa y esto, en consecuencia, afecta en las utilidades de la empresa.

3.1.1.3 Evolución del sector industrial

La realización de un análisis estructural, nos proporciona las bases para entender las fuerzas competitivas del sector y tener la posibilidad de establecer estrategias competitivas. Sin embargo tiene la misma importancia analizar la evolución del sector industrial, ya que, si los cambios del sector afectan las fuentes de las fuerzas competitivas, pueden afectar su atractivo y entonces es necesario realizar cambios en las estrategias de cada empresa.

Ya que es de suma importancia analizar la evolución del sector industrial es de mucha ayuda contar con técnicas analíticas que ayuden a anticipar dichos cambios:

- a) Ciclo de vida del producto: Intenta describir un patrón de evolución, considera que un sector industrial, al igual que los productos individuales, tendrá un comportamiento progresivo a través del tiempo: Introducción - Crecimiento - Madurez - Declinación. Esto no es necesariamente cierto, pueden ocurrir diversas variantes con cada etapa: puede ser que las empresas afecten la curva de crecimiento empleando la innovación y reposición del producto, la competencia en cada sector industrial es diferente y

presenta comportamientos distintos, que hacen que nuestro producto reaccione diferente.

b) **Procesos Evolutivos:** Son los incentivos o presiones que mueven al sector a un cambio. Los principales son: acumulación de experiencia, aprendizaje de los compradores, cambio estructural en los sectores industriales adyacentes, cambios en el crecimiento a largo plazo, cambios en la política gubernamental, cambios en los costos del insumo y de paridad cambiaria, cambios en los sectores del mercado atendidos, difusión del conocimiento patentado, expansión / contracción en la escala ingreso y salida, innovación del producto, innovación en el proceso, innovación en la comercialización y reducción de la incertidumbre.

• **Acumulación de experiencia:** El que las empresas adquieran experiencia en la fabricación, distribución y venta del producto, es importante para disminuir costos, además las empresas pioneras con mayor experiencia deben ser capaces de sostenerla y de ir a la vanguardia con la modernidad de la tecnología, porque si las empresas que entran más tarde al sector industrial superan a las ya existentes, éstas tendrán costos de investigación y experimentación más altos que las nuevas. Si las empresas no pueden ser las primeras en cuanto a experiencia, es recomendable la práctica de la imitación rápida y la generación de ventajas estratégicas en áreas distintas al costo.

• **Aprendizaje de los compradores:** El que los compradores conozcan ampliamente el producto, los vuelve más exigentes en cuanto a mejores características y servicios y el producto pierde diferenciación. Por ejemplo, el conocer el producto puede originar integración hacia atrás y así los proveedores pierden clientes; la mejor solución a la experiencia de los clientes es el cambio del producto en cuanto a características, publicidad, estilo, forma de venta, etc.

• *Cambio estructural en los sectores industriales adyacentes:* Los cambios que ocurren en el sector industrial de los proveedores y de los compradores pueden afectar de tal manera el sector industrial de la empresa que vuelva necesario el cambio de estrategias en el mismo. Es por esto esencial el diagnóstico de los cambios de estos sectores permitiendo así la preparación y la toma de las medidas pertinentes.

• *Cambios en el crecimiento a largo plazo:* se dan por varias razones externas, entre las que se encuentran:

- El que los productos sustitutos mejoren su calidad y su costo afecta de manera importante la demanda, ya que pueden llegar a satisfacer las necesidades de los clientes y esto afectará al sector industrial.
- Los cambios en la posición de productos complementarios deben ser analizados para poder ser utilizados en favor de la empresa, ya que el costo y calidad de muchos productos dependen del costo y calidad de los productos complementarios.
- Los cambios demográficos son importantes para determinar el tamaño del segmento al que irá dirigido el producto y la tasa de crecimiento de la demanda.
- Las tasas de crecimiento industrial resultan de la penetración del grupo cliente y de la habilidad que se tenga para encontrar clientes repetitivos, mejorando cualidades del producto o encontrando la manera de que el mismo sea reemplazado.
- Las tendencias de las necesidades de la población compradora, tales como cambios en el estilo de vida, filosofías, gustos y condiciones sociales, cambian la demanda de un producto.

• *Cambios en la política gubernamental:* La forma en que el gobierno influye en la estructura del sector es reglamentando todas las variables, por ejemplo: reglamento y subsidio a los precios, barreras de ingreso, reglamentación de calidad y seguridad del producto, calidad ecológica, entre otras. Algunos de los efectos de estas reglamentaciones

son: aumentan los requisitos de capital, eleva las economías de escala, elevan las barreras de ingreso.

• *Cambios en los costos del insumo y de paridad cambiaria:* Los tipos de materia prima que generalmente cambian sus costos son: Costo del capital, costo de comunicación, costo de material, costo de transporte, tarifas de salario. El aumento o disminución de los costos afecta la demanda, las estrategias a seguir por parte de la empresa; el cambio en la paridad cambiaria afecta la competencia industrial.

• *Cambios en los sectores del mercado atendidos:* Es importante que el análisis de la evolución del sector industrial incluya la determinación de los compradores potenciales y sus características, ya que sus requerimientos pueden tener un impacto de gran importancia en la estructura del sector. Generalmente cuando un producto es nuevo en el mercado va dirigido a un segmento específico que posteriormente se amplía, siendo necesario adaptar el producto y los servicios a las necesidades de los nuevos compradores.

• *Difusión del conocimiento patentado:* El patentar un producto no debe usarse como barrera a la movilidad ya que dichos conocimientos son fácilmente difundidos a través de diversos medios:

- Rotación de personal
- Bienes adquiridos con proveedores externos
- Inspección física de los productos patentados
- Piratería de personal especializado, entre otros.

Sin embargo, la difusión de los conocimientos patentados depende de diversos aspectos dentro del sector industrial: Grado de complejidad de la tecnología, grandes economías de escala en relación a la investigación, o el requerimiento de grandes capitales para la adquisición de la tecnología. Estos son algunos de los aspectos que vuelven más difícil la difusión del conocimiento patentado, proporcionando una barrera efectiva a la movilidad.

• *Expansión / Contracción en la escala:* El que un sector industrial crezca tiene distintas consecuencias:

- Aumento en el tamaño de las empresas y de la participación de éstas en el mercado
- Ampliación en el grupo de estrategias, conduciendo a economías de escala y al incremento de necesidades de capital
- Las estrategias de integración vertical son más probables elevando así las barreras.
- Aumenta el poder de negociación de los proveedores y de los compradores
- Atrae a nuevos competidores en el sector pudiendo esto representar una desventaja ya que las empresas que ingresan tardíamente, tienen la seguridad de que el producto es demandado y en qué segmento ocurre esto, de manera que disminuye la incertidumbre que tuvieron aquellas empresas que comenzaron desde cero en el mercado.

• *Ingreso y salida:* Las empresas entran a los sectores industriales porque ven oportunidades de crecimiento y utilidades que sean mayores al costo de ingreso. Las empresas ya establecidas en otros sectores industriales son las que más afectan cuando ingresan a uno diferente y la razón es que observan el sector y encuentran oportunidades para realizar cambios en el sector industrial al estar más conscientes de los cambios tecnológicos que ocurren en el ambiente externo de la empresa o de los nuevos segmentos de mercado aptos para ser atendidos por los productos del sector con adaptaciones a las características del mercado. Por otro lado, la salida de alguna(s) empresa(s) afectan al sector al fortalecerá a las empresas principales del sector, mientras que aquellas que buscan una salida lo hacen porque ya no obtienen un nivel de utilidades tal que les ayude a superar los costos. Cabe aclarar que la salida del sector industrial se puede ver afectada por las barreras de salida y puede provocar competencia en diferentes ámbitos, por ejemplo el precio y puede provocar daños en las empresas que aún piensan permanecer en el sector.

• *Innovación del producto:* Es de las principales fuentes de cambio de estructura en el sector industrial al originar diversas consecuencias como son la ampliación del mercado,

diferenciación del producto, elevación de los costos de mercadotecnia para dar publicidad al nuevo producto, ocasionando cambios en las economías de escala, anula la experiencia del comprador afectando el comportamiento de la demanda. La innovación del producto no siempre se produce dentro del sector industrial, pudiendo tener origen en los clientes o en los proveedores.

• *Innovación en el proceso*: Los métodos de producción pueden cambiar: los requerimientos de capital, las economías de escala, el porcentaje de los costos fijos, el grado de integración vertical, entre otros. Esta innovación puede originarse fuera del sector industrial o dentro, pero cada empresa debe ser capaz de ampliar su visión buscando un cambio tecnológico con elementos que se encuentren fuera de su campo industrial, adelantándose a la competencia, buscando costos más bajos y mayor calidad, buscando siempre satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

• *Innovación en la comercialización*: La innovación en los canales de comercialización y en los temas publicitarios pueden reducir la sensibilidad al precio y permiten que nuevos clientes conozcan el producto, cambian el poder relativo de los compradores, afectan el equilibrio de los costos fijos, amplía la demanda o eleva la diferenciación del producto.

• *Reducción de la incertidumbre*: Cuando una empresa es nueva en un mercado, se encuentra en un ambiente de incertidumbre ya que no conoce a los clientes, la mejor mezcla de productos, o la forma de solucionar los problemas tecnológicos, entre otros aspectos. Con el tiempo y la experiencia se van eliminando estos problemas, reduciendo entonces la incertidumbre. Al existir ésta reducción, las empresas grandes ven la posibilidad de entrar al mercado, puede ser que con estrategias nuevas, introduciendo nuevas características o imitando estrategias de aquellas empresas que ya lograron superar sus problemas de incertidumbre. Las empresas deben proteger su situación de manera estratégica defendiéndose de las empresas de nuevo ingreso y de los imitadores o bien para modificar su estrategia inicial si no resultó ser la adecuada.

3.1.1.4. Amenazas y Oportunidades

Una vez realizado el análisis de la industria es posible determinar tanto las Amenazas del medio ambiente que son las situaciones desfavorables que se presentan en el entorno de la empresa y que son potencialmente dañinas para la organización y su estrategia (Saturación del mercado, innovación tecnológica, fuerte competencia, aparición de productos sustitutos, amenazas políticas y sociales, etc.), como las Oportunidades del medio ambiente, definidas como situaciones favorables que se presentan en el medio ambiente de la empresa, susceptibles de ser aprovechadas por la misma (conquista de nuevos mercados, diversificación de productos, integración vertical, etc.).

Las oportunidades pueden dividirse en varias categorías:

- ◆ Crear un nuevo grupo estratégico
- ◆ Cambiar a un grupo estratégico más favorablemente colocado
- ◆ Fortalecer la posición estructural del grupo existente o la posición de la empresa en el grupo
- ◆ Cambiar a un nuevo grupo y fortalecer la posición estructural de ese grupo

Las Amenazas pueden ser:

A) Amenazas de inactividad o amenazas a la posición existente de la empresa

- ◆ Riesgo de que entren otras empresas a su grupo estratégico
- ◆ Riesgo de factores que reducen las barreras a la movilidad del grupo estratégico de la empresa, disminución de poder con los clientes o proveedores, empeorando la posición con relación a los productos sustitutos o exponiéndola a una mayor rivalidad.

B) Amenazas de la búsqueda de oportunidades

- ◆ Riesgos que acompañan a las inversiones destinadas a mejorar la posición de la empresa aumentando las barreras a la movilidad
- ◆ Riesgos al salvar las barreras a la movilidad para ingresar a grupos estratégicos más convenientes o completamente nuevos.

3.1.2 Análisis de la Empresa

Al haber realizado el análisis del entorno, es necesario definir las fuerzas y debilidades que presenta la organización para entonces obtener su posición competitiva. Este análisis es una herramienta básica que permite la identificación de los recursos de la empresa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno. La evaluación competitiva comienza con la identificación de los clientes y sus necesidades, en seguida se analizan los competidores actuales y potenciales evaluando aquellos factores de éxito que posean contra los que posea la empresa.

3.1.2.1. La capacidad de competencia

De no existir la competencia, la empresa no necesitaría de estrategia ni de dirigentes, los obreros asignarían los recursos como mejor les pareciera según los planes de los directores. Es así que el fin de la estrategia es el de incrementar el poder de la empresa ante sus competidores.

Un competidor no es simplemente una empresa que produce el mismo producto que otra, el creer esto nos lleva a limitarnos por la competencia obvia y a ser derrotados por productos sustitutos. Existen otros autores quienes dicen que un competidor es aquel que satisface las mismas necesidades del consumidor, pero ésta idea no liga la noción de competencia al acto de compra y a la conciencia de una elección por parte del consumidor;

es posible definir las necesidades de una manera muy vaga, de manera que una gran cantidad de productos, sin aspectos en común podrían satisfacerlas. Además la mayor parte de nuestras necesidades son creadas: hace algunos años no necesitábamos lentes para computadora porque éstas no existían. Me parece que una mejor definición de competencia es "Hay competencia cada vez que varios vendedores tratan de conseguir simultáneamente el presupuesto limitado de un comprador"¹⁷ ya que si mantiene una relación entre la competencia generada en el acto de compra y la conciencia de elección del comprador.

La competencia tiene ciertas características:

- *Limitada*: tanto en el tiempo como en el espacio de los mercados y de los productos. Muy pocas veces dos compañías se enfrentan en toda su línea de productos en los mismos mercados, más bien dos empresas se pelean con algún producto específico en un mercado específico.

- *Relativa*: a la pequeña o mediana empresa que fabrica solamente una línea de productos, una gran empresa que ofrece entre otros productos una línea similar, representará un competidor importante; sin embargo si dicho producto representa un porcentaje muy reducido de las ventas de la empresa grande, la mediana o pequeña no le representará ser un competidor.

- *Multidimensional*: Las empresas, además de enfrentarse en el mercado de los compradores, se enfrentan en el mercado de los proveedores, de capitales, de tecnología, etc., y cada empresa cuenta con cierta capacidad para competir en cada uno de estos mercados.

La interacción de dos empresas que ofrecen un mismo producto invariablemente conduce a diferencias de capacidades de competencia entre ellas, las principales son:

¹⁷Sallenne Jean Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Pág. 113.

1. *La disparidad de los recursos.* Los competidores no tienen el mismo tamaño, no siempre atacan los mismos segmentos del mercado con los mismos productos y por los mismos canales de distribución, se tienen que valer de diferentes características como son la *variedad de armas*, que serían los bienes y servicios ofrecidos a los clientes; *imaginación*, por ejemplo para el diseño del producto, originalidad en el posicionamiento, selección de canales de distribución; *fuerza* que se encuentra constituida por los recursos financieros que facilitan el uso de otros recursos y permiten adquirir productos y mercados; finalmente la *agilidad* que permite a los menos fuertes sobrevivir buscando nichos en el mercado (porciones de clientes con necesidades específicas) o bien, diversificándose. La diferencia entre los competidores se dará por el uso que se le da a la variedad de recursos, creando entonces ventajas competitivas, sin embargo lo más importante es la aplicación ordenada de los recursos mediante una estrategia adecuada. Las diferencias de capacidad de competencia entre las empresas a menudo se originan en la disparidad de recursos financieros que surge por una diferencia de capital inicial, rentabilidad o de crecimiento sostenible.

2. *El efecto de la experiencia.* La creación de disparidad de recursos es efecto de la experiencia, que es definida por el Boston Consulting Group como la producción acumulada de un producto, (por ejemplo, si hoy una empresa produce su artículo número 200, su experiencia en este producto es de 200) y definieron la *Ley de la Experiencia* como: el costo unitario del valor agregado (conjunto de los costos de transformación, de distribución y de servicio post - venta) de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia. Solamente el costo del valor agregado de un producto es el que se encuentra sometido al efecto de la experiencia, no se pueden disminuir los costos sobre los que no tiene ningún control como es el caso de las materias primas. Entonces, cuando el valor

agregado del producto representa una proporción elevada del costo total, se dice que el costo total unitario del producto se encuentra sometido al efecto de la experiencia.

Para la disminución del costo unitario se combinan tres factores:

- El efecto del aprendizaje: la mano de obra se vuelve más hábil para fabricar un producto a medida que adquiere experiencia y que perfecciona el proceso de producción y entonces el valor de la mano de obra por unidad disminuye.

- Las economías de escala: a medida que una empresa fabrica un producto, sus costos fijos se encuentran divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del costo unitario.

- El costo del capital que disminuye a medida que crecen los activos de la empresa. El costo de capital se refiere al costo que la empresa tiene que pagar por tener a su disposición un monto de dinero (el patrimonio cuesta dividendos, las deudas cuestan intereses), es el costo promedio ponderado de sus fuentes de financiamiento.

3. *El valor de participación en el mercado.* La participación en el mercado tiene valor en la medida en que se fortalece la capacidad de competencia de la empresa y contribuye al aumento de su utilidad. Es el porcentaje de participación de la empresa y de la suma de los porcentajes de participación de los tres principales competidores en el sector considerado. La participación en el mercado tiene un doble valor: valor estratégico porque la participación demuestra la ocupación en el mercado por parte de un comprador, disminuyendo así la participación de los demás y valor financiero, ya que la consecuencia de las variaciones en el mercado tienen como consecuencia variaciones en la utilidad. Estudios de Profit Impact of Management Strategies (PIMS) demuestran que los negocios con porciones de mercado relativamente grandes promedian alrededor de tres veces el rendimiento de la inversión de firmas con porciones relativas de mercado de

menos de 20%. Es por estos resultados que muchas empresas tienen como objetivo mejorar su utilidad expandiendo sus porciones de mercado.

Sin embargo, la ley de la experiencia y los estudios de PIMS son herramientas de análisis que deberían aplicarse solamente en condiciones ideales de estabilidad, que sería un conjunto finito de competidores, producto homogéneo e indiferenciable, tecnología estable, mercados abiertos, costos de los factores de producción idénticos que rara vez se reúnen.

4. *Experiencia e innovación.* Al no poder reunir condiciones ideales, las pequeñas empresas tienen que usar innovación contra la experiencia de las empresas grandes. Innovar es cambiar el sitio de la competencia y se puede realizar de tres formas:
- Innovando el producto, creando un nuevo producto que le permita tener menos competidores que en un mercado no diferenciado. En el caso de una empresa pequeña se puede abocar a la creación de un producto que satisfaga necesidades de un nicho de mercado específico.
 - Innovando el mercado, es decir, puede modificarse cualquier variable de la mezcla de mercado: un nuevo precio, un lugar de venta diferente (plaza), cambios en el producto o la creación de uno nuevo, o bien realizar cambios en la publicidad del producto posicionando el producto en un segmento alejado de los competidores más fuertes.
 - Innovando la tecnología las empresas pequeñas pueden recuperar el nivel de competencia, ya que pueden contar, por ejemplo, con ventajas en el costo al producir más con menos maquinaria.

3.1.2.2. Posición de la Empresa Vs. Competencia

Existen, principalmente, cuatro diferentes posiciones o recursos que, analizándolos, brindan una panorámica definida de la empresa evaluando el desempeño pasado, las estrategias aplicadas, la organización interna y los recursos de la empresa. Es necesario realizar un análisis comparativo de la posición que guarda la empresa ante estos recursos y la posición de la competencia ante los mismos:

1. Posición Comercial: El objeto de analizar esta posición es el de obtener y analizar la información respecto de ella y determinar la estrategia comercial tanto de la empresa como de sus competidores. Esta posición se puede determinar obteniendo una investigación de los siguientes aspectos y realizando una síntesis de los mismos:

- Amplitud y profundidad de línea de productos, así como la importancia de cada una para la empresa
- Canales de Distribución, capacidad de almacenamiento, impacto en costos, flexibilidad y agilidad administrativa, porcentaje de participación económica y administrativa de las empresas en sus canales de distribución, etcétera.
- Descripción del Producto
- Empaque y Embalaje, funcionalidad, apariencia, atractividad, material, impacto ecológico del mismo
- Mezcla de Producto - Servicio
- Manejo publicitario, incluye la selección de medios, frecuencia y horario de los mensajes, costo, nivel de identificación del producto, público objetivo, etcétera
- Participación de Mercado Nacional y Extranjero
- Poder de Negociación de la empresa con clientes y proveedores para identificar ventajas competitivas importantes
- Precio de los diferentes productos

- Promociones, ofertas, demostraciones de producto en el punto de venta, material de apoyo promocional, eventos especiales

2. Posición Financiera: Esta posición refleja en términos monetarios la puesta en marcha de las diferentes estrategias funcionales y es por esto que es posible confundir la estrategia de la función con la suma de las variables económicas derivadas del objeto de la empresa, sin considerar que la labor financiera requiere de una serie de políticas y programas que conforman la estrategia financiera de la empresa, comparable con las estrategias financieras de la competencia. El análisis de la posición financiera debe incluir el estudio de las siguientes variables:

- Costo del Capital
- Desglose de Cuentas por Cobrar
- Desglose de Ventas
 - Condiciones de Venta
 - Descuentos
 - Fechas de Venta
 - Nivel de Precios
 - Volumen de Ventas
- Estados Financieros Operativos Históricos
 - Balance General
 - Estado de Cambios en el Capital Contable
 - Estado de Resultados
- Estructura de Capital
- Índices Financieros (liquidez, rentabilidad, apalancamiento)
- Inversión Realizada a la Fecha

3. Posición Operativa: se refiere al reconocimiento de las capacidades y limitaciones de la empresa y sus competidores al igual que la identificación de las estrategias operativas con base en el análisis de los siguientes aspectos:

- Capacidad para desarrollar nuevos productos, nuevos procesos y posibles mejoras con el apoyo de la dirección
- Capacidad instalada para responder a la demanda, así como capacidad utilizada actualmente en cada etapa del proceso productivo
- Control de los sistemas de producción
- Costos de operación
- Impacto ecológico, considerando emisiones atmosféricas, desperdicios sólidos, ruido, etcétera
- Modernidad y nivel de obsolescencia del equipo así como su eficiencia y su flexibilidad o versatilidad en los procesos
- Nivel de inventarios de producto terminado, análisis de las instalaciones, eficiencia administrativa
- Presupuesto asignado a investigación y desarrollo
- Tipo de proceso operativo de la empresa, ya que puede ser una empresa de manufactura o de servicio

4. Posición Organizacional: es de suma importancia tener un concepto adecuado de ésta posición, ya que en muchas ocasiones las variables, que son analizadas para conocer la estrategia organizacional y que a continuación se enlistan, son incluidas como un factor de costo dentro de las variables financieras o como un recurso a ser administrado en el área operativa:

- Canales de comunicación
- Clima organizacional, grado de motivación y compromiso, nivel de confianza en los dirigentes

- Estructura organizacional en cuanto a grado de centralización o descentralización, cultura prevaeciente en términos de valores y costumbres, agilidad en la toma de decisiones
- Índice de rotación del personal
- Nivel y cantidad de capacitación, su relación con las funciones que desempeñan, su profundidad y su costo
- Personal total actual así como sus principales características, calidad del mismo medida en términos de eficiencia y eficacia
- Políticas de personal: reclutamiento, selección, capacitación, relaciones laborales, compensaciones
- Proceso de toma de decisiones
- Requerimientos futuros de personal

Dada la extensión de este análisis, debe realizarse solamente en las áreas clave de la empresa. Porter propone una herramienta que clasifica a la organización según sus actividades estratégicas relevantes llamada la cadena de valor que señala diversos tipos de actividades:

A) Actividades primarias son aquellas relacionadas con la producción, distribución, venta y asistencia posterior a la venta de los productos:

Logística Interna: Relacionadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto

Operaciones: Asociadas con la transformación de la materia prima en la forma final del producto.

Logística Externa: Relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.

Mercadotecnia y Ventas: Proporcionan un medio por el que los compradores puedan adquirir el producto y lo inducen a hacerlo.

Servicio: Prestación de servicios a realzar o a mantener el valor del producto.

B) Actividades de Apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etcétera, pueden ser divididas en cuatro categorías:

Abastecimiento: Comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa.

Desarrollo de Tecnología: Actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos pro mejorar el producto y el proceso.

Administración de Recursos Humanos: Aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal.

Infraestructura de la Empresa: Actividades en las que se incluye la administración general, planeación, finanzas, administración de calidad, etcétera.

Con este análisis es posible identificar, tanto las actividades de valor de la empresa que la llevan a crear un producto valioso para sus clientes y la hacen diferente de sus competidores, como aquellas que se relacionan entre sí, pudiendo afectar el desempeño de otra. Al lograr una mejor coordinación entre ellas se puede llegar a reducir costos o a aumentar la diferenciación, llevando a la empresa a crear ventajas competitivas importantes.

3.1.2.3. Fuerzas y Debilidades

Al término del análisis de la empresa es factible determinar sus Fuerzas y Debilidades. Las fuerzas de la empresa son aquellos recursos o capacidades de la organización que pueden ser usados eficazmente para alcanzar los objetivos de la misma (alto margen de utilidades, alta capacidad crediticia, preferencia de los clientes por la marca, etc.) y las

Debilidades se refieren a las limitaciones o carencias en la empresa, mismos con los que es necesario tener cuidado y equilibrarlas con las Oportunidades de la empresa para alcanzar sus objetivos (inventarios excesivos, altos costos de producción, dependencia de un proveedor, poca participación en el mercado).

Fuerzas de una empresa:

- ◆ Factores que forman las barreras a la movilidad que protegen a su grupo estratégico
- ◆ Factores que aumentan el poder de negociación frente a clientes y proveedores.
- ◆ Factores que aíslan a su grupo de la rivalidad de otras empresas
- ◆ Escala mayor con relación a su grupo estratégico
- ◆ Factores que permiten costos de ingreso inferiores a otros en su grupo estratégico
- ◆ Grandes habilidades para implantar la estrategia con relación a sus competidores
- ◆ Recursos y habilidad que permiten a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos aún más convenientes.

Debilidades de una empresa:

- ◆ Factores que reducen las barreras de movilidad que protegen a su grupo estratégico.
- ◆ Factores que empeoran el poder de negociación de su grupo frente a clientes y proveedores.
- ◆ Factores que exponen a su grupo a la rivalidad de otras empresas
- ◆ Escala más pequeña con relación a su grupo estratégico
- ◆ Factores que causan costos de ingresos más elevados que otros a su grupo estratégico
- ◆ Pocas habilidades de implantación de su estrategia con relación a sus competidores

- ◆ Falta de recursos y habilidades que permitirían a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos más convenientes.

Las fortalezas y debilidades pueden variar conforme cambia o evoluciona el sector industrial, modificando la posición relativa de los grupos estratégicos o cuando las empresas realizan innovaciones o inversiones, cambiando su posición estructural.

3.1.2.4. Ventaja Competitiva

Una vez realizado el análisis anterior, del que se obtuvieron las principales fuerzas y debilidades de la empresa comparando las variadas características de la empresa así como sus capacidades frente a la competencia, es importante distinguir los diferentes niveles de competitividad que las fuerzas de la empresa proporcionan:

- Ventajas comparativas: Son de dos tipos, aquellas que se dan sin que haya existido intención específica de la empresa por obtenerlas, este es el caso de la mayoría de las ventajas a nivel país, por ejemplo, la disponibilidad de materia prima a bajo costo, mano de obra barata o el tamaño del mercado nacional y aquellas en las que la empresa ha invertido recursos consciente o inconscientemente obteniendo un beneficio determinado, por ejemplo agilidad organizacional, una cultura sólida, eficiencia operativa, etcétera.
- Ventajas competitivas: Son las ventajas comparativas que son aprovechadas a través de una estrategia que las explota, aumentando las capacidades de la empresa. Ansoff propuso que la ventaja competitiva se alcanza como resultado de la búsqueda de "oportunidades únicas... que le den a la empresa una fuerte posición competitiva"¹⁸, es una característica especial que una empresa hace o posee, que le proporciona una diferenciación a su favor ante la competencia. Las ventajas competitivas tienen su

¹⁸Schnaars, Steven. *Estrategias de Marketing*. Díaz de Santos. pág. 384.

origen al servir mejor a los consumidores o superando a la competencia y cuentan con las siguientes características¹⁹:

- Son habilidades especiales que se pueden enfocar en la calidad o servicio que la clientela pagará sin tomar en cuenta que dichos productos o servicios tengan un precio mayor al de la competencia o bien se puede enfocar en un buen canal de distribución que será dominado por parte de los líderes del mercado y las empresas pequeñas encontrarán dificultades para destacar en este tipo de habilidad.
- Generan una situación de competencia imperfecta provocando beneficios iguales para todos los competidores ya que los productos no son similares, hay un líder en el mercado y las empresas no pueden entrar y salir a voluntad
- Debe ser una ventaja sostenible. Una ventaja competitiva debe ser capaz de reducir al mínimo la capacidad de respuesta de la competencia se refiere, específicamente, a la posibilidad de confrontar directamente las fortalezas de la empresa contra las debilidades de los competidores, poniendo las condiciones en favor de la empresa. Es recomendable buscar que las ventajas competitivas de la empresa no sean fácilmente imitadas por la competencia, ya que éstas serán la única manera de asegurar la permanencia rentable de la empresa en la industria.
- La estrategia debe adaptarse al entorno externo, ya que de los requerimientos que plantea este cambiante entorno dependen que las cosas que una empresa haga mejor en relación a la competencia se conviertan en una ventaja o bien en una desventaja. Para conseguir adaptarse al entorno externo es necesario lograr que las fuerzas de la empresa coincidan con las debilidades de los competidores y que las fortalezas de la empresa coincidan con las oportunidades del mercado.
- Al cubrir las características anteriores, la estrategia competitiva puede cumplir con su propósito último, que es el de alcanzar niveles de beneficios superiores al promedio del sector.

¹⁹Ibid.

3.2. Formulación de los fines

Una de las responsabilidades fundamentales de la dirección de una compañía es la de formular los propósitos y misiones básicos de la compañía, no solamente se dedica a identificar las líneas del negocio, los mercados a los que se da servicio, es de suma importancia determinar la manera en que se debe operar el negocio ya que solamente con base en los propósitos y misiones básicos es posible elaborar objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados.

3.2.1. Misión

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser única. Esta característica debería ser reflejada en una misión, ya que al desarrollarla y comunicarla de manera clara ayuda a establecer la dirección que tomará la organización, reflejando los resultados de un análisis del entorno. Es así como es posible definir la Misión Organizacional como el propósito o razón por la cual, una organización existe.

Para establecer toda misión debemos considerar sus beneficios:

- Ayudará a enfocar el esfuerzo humano en una dirección común.
- Ayudará a asegurar que la organización no tendrá conflictos para lograr sus propósitos.
- Esta sirve como un a razón general para distribuir los recursos de la organización.
- Esta establece extensas áreas para trabajar responsablemente con la organización.

La información que debe contener la misión, *según el enfoque deseado* (clientes, productos, ubicación, tecnología, compromiso económico, valores y creencias, fortalezas de la empresa misma, actitud ante empleados), es la siguiente:

1. Definir quién es el consumidor de nuestros productos
2. Identificar los bienes y servicios producidos por la organización.
3. Lugar en que la compañía compite, cuál es su territorio
4. Qué máquinas, materiales, técnicas y procesos se utilizarán en la elaboración de nuestros productos o servicios.
5. Cuáles son los objetivos de la compañía: intención de sobrevivencia, es decir, el compromiso económico de la empresa, crecimiento y utilidades de la compañía.
6. Filosofía de la Compañía: bases, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas que guiarán a los miembros de la organización.
7. Autoconcepto de la compañía: visión e impresión de la misma empresa, definir cuales son sus principales fortalezas y ventajas competitivas.
8. Imagen pública: definiendo cuál es el tipo de impresión pública deseada, así como sus responsabilidades públicas.
9. Finalmente se debe decidir cuál será la actitud de la empresa hacia sus empleados.

Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la fuente del éxito de las compañías y en muchas ocasiones han cambiado el destino de las mismas, en cambio, si están formuladas escasamente han producido desastres. Lamentablemente, la única manera para saber si una misión es la correcta es aplicarla y observar los resultados. Entre más grande llegue a ser una empresa, más fructíferas serán los propósitos y misiones por escrito, porque proporcionarán una guía adecuada para el logro de los objetivos de la misma. Cabe destacar que el elegir un enfoque en específico no implica desatender las demás áreas.

3.2.2. Análisis de Brecha

Una vez que la empresa determinó su posición estratégica actual, así como las principales oportunidades y amenazas que deberá enfrentar, es necesario determinar lo que sucedería de seguir así, sin realizar cambio alguno, obteniendo un *escenario de referencia*. Es necesario determinar un *diseño idealizado* comparable con el escenario de referencia. El *diseño idealizado* se refiere al establecimiento de fines ideales, que son difíciles de alcanzar pero a los que se puede avanzar.

Para poder desarrollar el diseño idealizado es necesario:

- Seleccionar una misión en los términos señalados con anterioridad.
- Determinar las propiedades deseadas para el sistema diseñado, contando con la colaboración de los integrantes de la organización para determinar los aspectos relativos al negocio, mercado, mercadotecnia, distribución, organización, personal, etcétera.
- Diseñar el sistema, determinando la forma en que se obtendrá cada característica especificada.

Una vez desarrollado el diseño es necesario verificar su factibilidad tecnológica y diseñar el sistema de administración que controlará al diseño idealizado, tomando en cuenta a la empresa y a su entorno.

Ya que se cuenta con el diseño idealizado, debe ser comparado con el escenario de referencia, de manera que las diferencias resultantes serán las brechas que el proceso de planeación tratará de cerrar, porque de otra manera será imposible llegar a los objetivos establecidos. Al identificar las brechas es necesario generar medios y elegir el mejor para eliminarlas, tomando en cuenta que lo importante es encontrar aquellos medios que ayuden a convertir las variables no controladas en controladas que afectan a una decisión.

Los principales medios para eliminar brechas son:

1. *Cambiar la estrategia de inversión de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)*²⁰: Son medidas que afectan la posición de cartera competitiva de una UEN alterando el nivel de recursos asignados a ella, pero sin cambiar las estrategias utilizadas para aplicar esos recursos al mercado. La manera de realizar este cambio es solamente de dos maneras:

- Aumentando el nivel de inversiones que implicaría hacer cambios en la estrategia total de generación de recursos, aspecto que generalmente no es necesario porque las UEN solo pueden utilizar provechosamente recursos extra en ciertas etapas de la evolución de sus mercados, o bien,
- Disminuyendo el nivel de inversiones en algunas UEN's, es la manera utilizada generalmente para aumentar el nivel de inversión en otras.

2. *Modificar las estrategias de posición competitiva de algunas Unidades Estratégicas de Negocios o de todas*. Afectan la posición de cartera competitiva de una UEN alternando las formas en que aplica su nivel actual de recursos en el mercado.

3. *Agregar nuevas Unidades Estratégicas de Negocios*. Las propuestas de adquirir negocios se consideran por fuera del proceso de planeación estratégica, debido a los análisis especiales que requieren, analizando destrezas y perspectivas especiales. Estos análisis constan de dos apartes, primeramente saber si se debe o no adquirir el negocio en cuestión, en caso afirmativo, la segunda parte es saber la manera en que se debiera llevar a cabo ésta tarea. Para saber si cierto negocio debe ser adquirido se debe considerar la evaluación de los siguientes aspectos:

²⁰ *Unidad Estratégica de Negocios*: agrupaciones de segmentos producto - mercado con mucha o poca relación entre ellos.

- Medida en que el negocio adquirido encajará en la estrategia social de la empresa, se necesita saber si el negocio está de acuerdo con los objetivos y estrategia directiva de la empresa adquiriente, establecer si representa una oportunidad única que debe ser aprovechada, conocer el costo de oportunidad o bien si forma parte de una serie de adquisiciones. También es útil realizar un análisis del desempeño pasado y estrategia de la empresa realizando un gráfico de su posición pasada, actual y futura.
- Manera en que se manejaría la compañía una vez adquirida, ésta será determinada según la razón por la que se realiza la adquisición: satisfacer necesidades de crecimiento, aportar efectivo, aportar recursos no financieros que se necesitan en un negocio existente.
- Relaciones existentes entre la sociedad que está buscando adquisiciones y la compañía adquirida. Generalmente existen relaciones fuertes en finanzas, moderadas en mercado y prácticamente ninguna en producción y en investigación y desarrollo.
- Se deben analizar las debilidades que pueden ser toleradas en la compañía adquirida; ya que ninguna empresa carece de ellas es importante conocerlas y no descubrirlas cuando la adquisición se ha llevado a cabo.
- El momento en que se realiza la adquisición es definitivo para su éxito según los objetivos de la empresa interesada, el negocio adquirido puede resultar muy caro si se compra demasiado pronto o se puede adquirir en un punto en que la empresa ya no tenga salvación.

4. Disminuir algunas Unidades Estratégicas de Negocios actuales. Existen tres niveles de UEN's eliminables:

- Las que se encuentran en mercados de crecimiento, con posiciones actuales tan débiles que no hay probabilidades de que lleguen a adquirir futuras ubicaciones razonables con un nivel razonable de inversión.

- Aquellas que se encuentran en mercados saturados o en declinación, que tienen posiciones competitivas tan débiles que están experimentando continuos flujos negativos de caja.
- Unidades Estratégicas de Negocios tan distintas de las demás unidades de la cartera social, que la alta administración no puede manejarlas en forma adecuada y efectiva.

La posición débil es la causa que generalmente lleva a la eliminación de una Unidad Estratégica de Negocios, sin embargo, si la empresa tiene un flujo de caja positivo, existen otras opciones que pueden experimentarse antes de la eliminación, tales como una fuerte contracción de mercado, una importante disminución de costos, o una liquidación lenta.

5. Modificar las estrategias políticas de algunas de sus Unidades Estratégicas de Negocios o de todas. Son medidas que puede tomar una UEN conjuntamente con diversos factores del ambiente externo (clientes, proveedores, competidores, etcétera), que tienen por objeto alcanzar resultados que ninguna de las partes podría alcanzar por sí sola.

6. Cambiar de objetivos, en muchos casos es la única opción para cerrar la brecha de rendimiento, pero es una opción que se usa hasta haber agotado las demás alternativas. Para aplicarla generalmente es necesario que sucedan cambios muy importantes de personal y que suceda realmente una crisis para que una empresa cambie sus objetivos globales.

3.3 Determinación de la Estrategia

El objetivo de la planeación estratégica es alcanzar los objetivos de la empresa desarrollando estrategias que comprometan a los participantes de la organización para que sean aplicadas de manera efectiva y para que el compromiso exista, es necesario incluir en ellas los valores del personal, recordando siempre que el objetivo de las estrategias es lograr una posición que permita la empresa sobresalir con una posición competitiva adecuada.

3.3.1. Direcciones Estratégicas Básicas

Para cualquier organización, existen tres direcciones estratégicas básicas: crecer, mantenerse y contraerse. Estas direcciones estratégicas deben considerar a todas las áreas de la empresa para contar con una respuesta consistente con los objetivos de la misma.

- *Crecer*: es el momento en que la empresa aprovecha una de sus fuerzas o bien identifica una oportunidad en el mercado; puede manifestarse como la única opción estratégica en los mercados en crecimiento o es posible que ocasione presión en aquellas empresas que ejercen un monopolio por las leyes antimonopolio.
- *Mantenerse*: estrategia que es empleada por aquellas empresas con buena posición en su mercado, con un equilibrio entre sus fuerzas competitivas. Es importante que esta estrategia sea el resultado de un proceso estratégico, debe ser totalmente estudiada, estando conciente de que tendrá repercusiones en el futuro.
- *Contraerse*: decisión que es necesaria en aquellos casos en que la empresa no está logrando su objetivo, que está lejos de él por malos cálculos, cambios en el mercado, etcétera, y es la única manera de concentrar sus esfuerzos en objetivos más reducidos.

3.3.2. Niveles de Estrategia

El tipo de estrategias aplicadas, relacionadas directamente con las directrices estratégicas, depende de diferentes aspectos tales como la brecha determinada, la evolución del producto - mercado, de la posición competitiva de la firma, de los recursos financieros, de las ventajas competitivas existentes y del tamaño y complejidad de la empresa. Es por lo anterior que se pueden determinar diversos niveles de estrategia: estrategia funcional, estrategia de negocio y estrategia corporativa.

3.3.2.1. Estrategia funcional

Busca maximizar la productividad de los recursos, logrando una adecuada coordinación e integración de actividades dentro de una función, desarrollando competencias distintivas importantes. Está más ligada a la planeación operativa o táctica que a la estratégica, busca fines a corto o mediano plazo. El problema principal de este tipo de estrategias es la integración con otros departamentos de la compañía, ya que las decisiones se enfocan a problemas específicos. Dentro de esta clasificación se pueden tener estrategias: financieras, de mercadotecnia, de personal y liderazgo y de producción.

3.3.2.2. Estrategia de negocio

Se refiere a la estrategia competitiva de una empresa o de una Unidad Estratégica de Negocios en particular, se concentra en la manera en que se compete en determinada industria o segmento de producto - mercado. En este nivel, las decisiones se refieren al sector industrial al que pertenece la empresa y al logro de la eficiencia organizacional. Usualmente, la problemática de este tipo de estrategia es el ciclo de vida del producto

principal y su marco de referencia se encuentra establecido por los objetivos y metas determinados para esa unidad de negocios. Para determinarla se pueden usar tanto el concepto de estrategias genéricas de Michael Porter como las herramientas de análisis de cartera de negocios o matrices.

Estrategias Genéricas. Son tres las estrategias genéricas que explican la razón por la que existen empresas exitosas dentro del mismo sector industrial:

a) *Liderazgo en costos.* La base de ésta estrategia son las economías de escala en cualquier área de la empresa y el aprovechamiento de la curva de experiencia, implicando la producción de grandes volúmenes a bajo costo para abarcar a la mayor parte del mercado. Para el éxito de estas empresas es fundamental la alta participación en el mercado, es por esto que no pueden existir dos compañías con ésta orientación dentro del mismo sector industrial. Esta estrategia, como cualquier otra decisión tomada por la empresa, implica ciertos riesgos, tales como: cambio de tecnología anulando la experiencia adquirida; al generar un enfoque hacia el producto, es posible que se impida la detección de nuevas necesidades en el mercado; el aumento de los costos también afectaría a la empresa, perdiendo la ventaja que el bajo costo le proporcionaba. Para establecer de manera adecuada ésta estrategia es necesario cubrir ciertas características:

- Acentuada supervisión de la mano de obra
- Bajo costo de los sistemas de distribución
- Constante inversión de capital
- Destreza en la ingeniería del proceso
- El producto deberá contar con un diseño tal que facilite su producción
- Estricto control de costos

b) *Diferenciación.* Es una estrategia que puede ser útil a aquellas empresas que no pueden competir en costos dada la supremacía de los demás integrantes de la

industria, ya que se ataca a todo el mercado. La característica de ésta estrategia es que se establece un distintivo al producto, identificándolo de los productos de la competencia y representando un atractivo al consumidor a pesar de un aumento en el precio. Aquellos elementos que pueden significar una diferencia para el producto son: empaque, mayor investigación y desarrollo, promoción, publicidad, etcétera, y dada la cantidad de elementos en los que se puede marcar la diferencia, se permite la existencia de dos o más empresas con ésta estrategia, cuidando que el elemento de diferenciación sea distinto para evitar confusiones. Entre algunos de los problemas de ésta estrategia se enumeran: dada la diferencia del precio en el producto, puede ocasionarse deslealtad por parte del mercado consumidor; es posible que surjan imitadores del producto, impidiendo que el mercado detecte el elemento diferenciador, que el factor de diferencia no genere interés alguno en los consumidores. Sus características principales son:

- Apreciación de la creatividad del personal
- Gran habilidad en la comercialización
- Importancia sobretodo enfocada a la calidad del producto y no a su costo
- Importante colaboración con los canales de distribución
- Ingeniería del producto más desarrollada y enfocada a satisfacer las necesidades del mercado

c) Alta segmentación. Es la búsqueda de un nicho de mercado²¹ en el que no se han satisfecho ciertas necesidades, requiere de un amplio conocimiento del mercado, los precios en estos productos son altos y los volúmenes de venta muy reducidos. Los riesgos que implica se relacionan con la evolución del mercado: si el nicho llegara a crecer demasiado otra empresa podría segmentarlos, o si por el contrario, las necesidades del mercado son más semejantes se pierde la ventaja de ofrecer esos

²¹Nicho de mercado: grupo de consumidores con necesidades específicas.

productos con características específicas. Las principales características de las empresas que siguen ésta estrategia son:

- Contacto total con los clientes
- Dada la especialización del producto, la producción del mismo llega a ser artesanal
- Desarrollo muy especializado del producto

Matrices: Herramientas de Análisis de Cartera de Negocios. Es otra forma para determinar la posición estratégica actual de la empresa, por ejemplo se dividen los sectores de la empresa en forma realista, en función de mercados - objetivo medibles y al alcance de la empresa, de competidores identificados y de productos existentes o susceptibles de ser fabricados. Para obtener la posición estratégica actual con base en estas herramientas, las empresas deben seguir varios pasos:

- ⇒ Elegir el tipo de matriz de cartera que se utilizará para diagramar su posición:
 - *B.C.G. Análisis de Crecimiento - Participación, Portafolio de Sectores Estratégicos* Este método se basa en la consideración de que el factor clave para el crecimiento rápido y sostenido de una empresa es la generación de fondos y su empleo inteligente y efectivo a negocios y componentes de negocios. Es la representación gráfica del conjunto de los sectores estratégicos en los que opera la empresa:

		Participación Relativa en el Mercado	
		Alta	Baja
C r e c i m i e n t o	D e m a n d a	cu: 0 cc: + ★ Estrellas	cu: - cc: + ♡ Dilemas
		cu: + cc: - 💰 Vacas Lecheras	cu: 0 cc: - ☠️ Pesos Muertos

cu: contribución a la unidad
cc: contribución al crecimiento

Fuente: Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. pág. 185

El eje Participación relativa en el mercado ubica las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en los mismos sectores. El eje Crecimiento de la demanda indica si el producto tiene un crecimiento bajo (ya explotado) o alto (por explotar).

Dilemas: sectores que contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren de inversiones en Investigación y Desarrollo, Producción y Mercadotecnia.

Estrellas: sectores de alto crecimiento con alta participación en el mercado y contribuyen al crecimiento de la empresa contando con autofinanciamiento.

Vacas Lecheras: tienen bajo crecimiento en la demanda y una alta participación en el mercado; contribuyen a las utilidades de la empresa, la inversión en ellos es mínima.

Pesos Muertos: son aquellos sectores del pasado, no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, no llegan a generar fondos interesantes.

- **G.E. Análisis de Atractivo - Posición.** Considera que el elemento clave para el crecimiento rápido y sostenido en una empresa es el rendimiento sobre la inversión; se aplica tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio. Es recomendable

utilizarla en el caso de que las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) representen agrupaciones de varios segmentos producto - mercado que solo tienen poca relación unos con otros ya que considera que lo interesante es considerar el rendimiento que genera cada componente (producto, mercado, producto - mercado, etcétera), así como sus perspectivas futuras. Este método supone que: El rendimiento de un componente depende fundamentalmente del atractivo de la industria o mercado en el que se compete, y de la posición de la empresa; El atractivo de una industria no depende solamente de un factor como la tasa de crecimiento, sino de un conjunto de factores clave como el mercado, competencia, industria, factores tecnológicos, financieros, económicos y socio - políticos; La posición de una empresa no está determinada por una sola medida de desempeño sino por un conjunto de medidas, tales como la ubicación de la empresa en relación con cada uno de los factores clave mencionados; Es posible determinar una medida total de lo atractivo (bajo, medio y alto) y una calificación de la posición (débil, media y fuerte), estimando que los componentes de un negocio pueden clasificarse en 9 categorías:

Atractivo del Negocio	Alto	Celda 1	Celda 4	Celda 7
	Medio	Celda 2	Celda 5	Celda 8
	Bajo	Celda 3	Celda 6	Celda 9
		Fuerte	Media	Débil
Posición de la Empresa				

Fuente: Planeación Estratégica y Mercadotecnia. Pág. 33

- *A.D.L. Análisis de Fase del Ciclo - Posición.* La generación de fondos depende de la fase del ciclo de vida de la industria y de la posición estratégica competitiva de la empresa, teniendo 20 posiciones dentro de las que se puede clasificar un negocio:

Posición Estratégica Competitiva	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable				
	Sostenible				
	Débil				
		Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento

Fase del Ciclo de Vida

Fuente: Planeación Estratégica y Mercadotecnia. Pág . 44

Estas tres matrices son de suma importancia al permitir identificar la localización de la empresa y entonces contar con todas la herramientas para mantener o mejorar dicha situación.

- ⇒ Evaluar el atractivo relativo de las industrias en que compite la empresa.
- ⇒ Evaluar la posición competitiva de la sociedad en cada industria, esto afectará su capacidad para obtener beneficios de las industrias en que compite.
- ⇒ Identificar oportunidades únicas y amenazas que puedan presentarse a la empresa en cada una de las industrias en que compite y que podrían aumentar que atractivo o reducirlo.
- ⇒ Identificar todos los recursos y destrezas especiales de las Unidades Estratégicas de Negocios que podrían alterar las evaluaciones de posición competitiva de estas unidades.
- ⇒ Trazar la gráfica de la posición actual de cartera de la sociedad.

3.3.2.3. Estrategias Corporativas

Tiene como fin la misión o filosofía general de grupos de empresas con o sin relación directa entre sí, en los que la competencia se refiere a sectores industriales o cadenas de

producción completas. Por lo general, las decisiones tomadas en relación a este tipo de estrategia, tienen impacto internacional.

Para determinar ésta estrategia es necesario que se establezca la estrategia de crecimiento del grupo, determinar el riesgo deseado al atacar nuevos negocios, analizar y asimilar las adquisiciones de empresas que realice el grupo, analizar e implementar la venta de empresas, según las necesidades del grupo, establecer los fines generales de las empresas que conforman el grupo, determinando tanto la misión como la filosofía del grupo; debe existir cohesión en las estrategias de negocio de cada una de las empresa que forman el grupo; finalmente es necesario que los recursos sean asignados entre las empresas que componen la corporación.

Para evitar que las estrategias empleadas aparentemente beneficien al grupo pero que finalmente lo dañen en su totalidad, es posible emplear el "mosaico competitivo" de Jean Paul Sallenave, en el que es posible analizar, gráficamente, la interacción existente entre los portafolios de productos - negocios de los principales competidores de la corporación:

Portafolios de la competencia

Sectores Competitivos	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Nuestra empresa
A	P	★		P
B	P		P	★
C		☠	☠	☠
D	☠		☠	☠

Fuente: Sallenave Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, 1985.

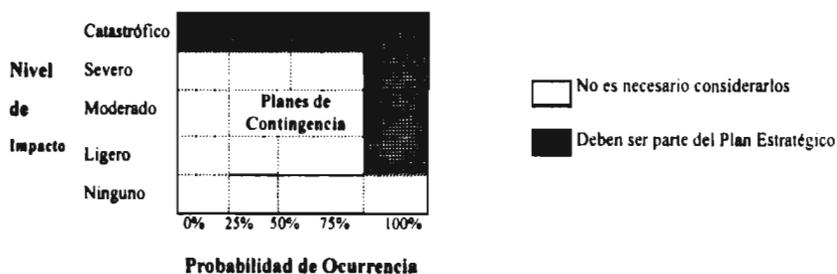
3.3.3. Generación de Estrategias Alternativas

Dado el cambio continuo en el medio en el que se desenvuelven las empresas, es necesario crear estrategias alternativas, brindando la opción de reaccionar de manera eficaz ante los cambios. Las alternativas que pueden tomarse en cuenta son:

3.3.3.1. Análisis de Vulnerabilidad

Permite identificar tanto las “columnas” de la organización como aquellas situaciones peligrosas para la misma, en las que faltando las mencionadas “columnas”, la empresa puede resultar afectada de manera importante. Los pasos a seguir para realizar este análisis son:

1. Identificar las columnas de la organización, entre las que se pueden encontrar: habilidades especiales, fuerte imagen corporativa, necesidades satisfechas por la organización, posición de costo con respecto a la competencia, recursos y activos, tecnología, etc.
2. Identificar aquellos elementos que signifiquen una posible amenaza para las columnas
3. Evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada uno de los elementos identificados, para lo que es posible utilizar la siguiente tabla:



FALTA PAGINA

No. 94 a 95

En seguida es necesario realizar un consenso a nivel general de dichos elementos para obtener una visión en conjunto de la problemática.

4. Una vez realizada la evaluación anterior, es necesario definir las estrategias a seguir, útiles para lograr la misión y objetivos de la empresa.

3.3.3.2. Análisis de Consistencia:

Permite verificar que los objetivos establecidos en la empresa sean realmente factibles, el proceso se realiza de la siguiente forma: se adquieren los recursos necesarios, se realizan los programas y actividades diseñadas para cerrar brechas de planeación y entonces se analiza si se está en posibilidad de cumplir con los objetivos planteados, si es así, entonces se establecen las directrices funcionales verificando que la estrategia elegida sea consistente con el medio, con las políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos de la empresa, así mismo se debe evaluar si los riesgos involucrados son aceptables y si es factible su implementación de manera adecuada. En caso de que los objetivos no sean alcanzables, se deben rediseñar los objetivos ajustándolos a la realidad de la empresa, diseñar nuevos medios y adquirir más recursos.

3.3.3.3. Estrategias Contingentes

Previendo que las condiciones en las que se establecieron las estrategias cambien o bien, que las estrategias concebidas no funcionen, se debe desarrollar un plan de contingencia. Las estrategias de contingencia debería eliminar la inseguridad, retrasos de tiempo al producir la respuesta necesaria a una emergencia y el actuar en manera torpe. Para desarrollar este plan es necesario:

- identificar aquellas oportunidades en las que se puede cambiar la estrategia

- es importante establecer las estrategias de contingencia con base en aquellos problemas que tendrían un mayor impacto en la empresa, éstos generalmente se enfocarán a la disminución de las ventas o del crecimiento, aunque también pueden tratarse de aspectos de otra índole tales como accidentes en la planta o la introducción de un producto nuevo por parte de la competencia.
- determinar la probabilidad de ocurrencia de dichos problemas, así como su impacto potencial que puede establecerse en términos financieros, disponibilidad de empleados, posición competitiva o una combinación de estos tres.
- evaluar el costo de tomar medidas preventivas Vs. impacto esperado, en caso de ser conveniente, identificar las medidas contingentes e implantarlas en caso de que se presenten los problemas o las oportunidades en que se puedan aplicar.

3.4 Implementación

La planeación estratégica no tendría objeto de existir si no se llega a la fase de implementación, fase que se puede llevar a cabo en cualquier momento, siempre tomando en cuenta que en el caso de estar pasando por una crisis extrema, es conveniente aplicar el proceso al haberla superado. Además es importante considerar que es necesario que la alta dirección tenga un compromiso total y brinde apoyo para la puesta en marcha del proceso, es necesario contar con la decisión eficiente y oportuna de quienes son responsables de llevarla a cabo, aprovechando así las oportunidades que presenta el entorno y asumiendo el riesgo que representa. Tanto las decisiones como la implantación de las estrategias se realizan, básicamente en dos niveles:

- Nivel Directivo. La alta dirección es la responsable de asignar los recursos, organizar a la empresa, fija políticas, coordina y controla el sistema, formula y elige estrategias para el logro de los objetivos de la compañía. Una vez realizado este proceso, la implementación se lleva a cabo en el resto de la organización.

- Nivel Operativo, en donde el nivel de decisiones conlleva a la formulación y elección de estrategias que contribuyan al logro de los objetivos de la Unidades Estratégicas de Negocios.

La toma de decisiones se ve afectada por el nivel de riesgo o posibilidad de no alcanzar el objetivo planeado, generando temor y posible frustración, involucra varios aspectos:

- Riesgo comercial como son las malas ventas que incluye estrategias de cartera y la posición competitiva de la firma.
- Riesgo representado por la competencia, que se puede generar en el momento en el que otras empresas descubren el mismo potencial de utilidad y que introduzcan al mercado sus productos con mejores características que las del producto de la empresa.
- Riesgo financiero cayendo en insolvencia y se encuentra relacionado con la generación de los fondos necesarios para cubrir las obligaciones de la empresa.
- Todos aquellos riesgos que involucra el producto en sí como el riesgo a que el costo final del producto sea mayor al previsto, o como el riesgo que representa la innovación del producto y que éste no sea aceptado en el mercado.

Es importante que quien esté encargado de tomar decisiones, sea una persona que busque satisfacer su afán de logro ya que su comportamiento buscaría encontrar los mayores resultados, eligiendo la opción de menor riesgo y mayor rendimiento; que tenga capacidad de análisis, manejando adecuadamente la información que se le presente y logre así tomar la decisión adecuada.

La implementación de la estrategia requiere de un gran soporte para que tenga el mayor éxito y será la dirección de la empresa quien se encargue de asignar los recursos, organizar a la empresa, fijar las políticas coordinar y controlar el sistema.

Una vez que la alta dirección ha establecido estas bases, cada UEN es capaz de elaborar e implantar estrategias más específicas adecuadas a cada departamento, asignando tareas, elaborando presupuestos y diseñando canales de comunicación para mantener un control de las tareas y responsabilidades.

3.4.1. Asignación de Recursos

Es la manera de reforzar la actividad de la empresa para lograr los objetivos establecidos y es necesario recordar que es de suma importancia que la dirección siempre tome en cuenta que dicha asignación debe apoyar el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa así como tomar en cuenta a todas las áreas de la misma.

Para determinar una adecuada asignación de recursos es importante señalar que no solamente se toman en cuenta recursos financieros, también se deben tomar en cuenta otro tipo de recursos como son los humanos, instalaciones, recursos materiales e información y para realizarlo de manera óptima se sigue un proceso de presupuestación:

- Una vez que la alta dirección ha comunicado los objetivos de la empresa se toma el presupuesto de ventas como base para la elaboración del resto de los presupuestos
- La dirección comunica la información y asesora a las diferentes unidades estratégicas para preparar sus presupuestos
- Cada unidad prepara un presupuesto preliminar iniciando con el del periodo anterior y estableciendo la manera en que éste variará con el próximo y especificando la cantidad de recursos necesarios para cumplir con la estrategia
- Se revisan los presupuestos preliminares, se comparan con los de otras áreas y pasan a la alta dirección o bien para ser aprobados o bien, ajustados
- Se realiza una consolidación de los ingresos y los gastos proyectados y se desarrollan presupuestos secundarios, como son de capital, financieros, de gastos y de operaciones.

3.4.2. Planes y Políticas

Es necesario contar con planes, políticas y procesos administrativos adecuados para asegurar la implementación efectiva de las actividades a desarrollar en los diferentes niveles de la organización, estableciendo una base para el control que permita una adecuada coordinación entre las unidades y evite el empleo de demasiado tiempo en la toma de decisiones.

Además con el establecimiento de los planes y políticas adecuados se obtienen, entre otros, los siguientes beneficios:

- Será posible llevar a cabo la coordinación de los esfuerzos y guiar la actividad individual hacia el logro de las metas de la empresa, siempre mediante un liderazgo directivo adecuado.
- Los directivos tendrán los conocimientos necesarios para asegurarse de que el desempeño individual vaya de acuerdo con los planes o bien tomar las acciones necesarias para corregir las diferencias.
- Permiten la elaboración de programas de capacitación que permitan aumentar la capacidad directiva y laboral.

3.5 Evaluación y Control

Partiendo de la base de que la planeación estratégica debe ser constante y lo más efectivo posible ya que resultará en operaciones comerciales exitosas, es de suma importancia no tener una planeación errónea que nos de decisiones incorrectas. Para lograr lo anterior es necesario que la dirección de la empresa realice una medición constante de la efectividad de la planeación estratégica implementada y una revisión periódica y profunda de los fines planteados, ya que la forma de alcanzar un objetivo puede cambiar; lamentablemente no existe un sistema de evaluación universalmente efectivo ya que éste resulta de la unión apropiada de diversas variables: estilo directivo, intuición, lógica y análisis, cultura organizacional, herramientas y técnicas, así como de los procesos de planeación. Sin embargo, para tener control, se puede establecer un proceso de evaluación del desempeño para poder tomar la acción correcta en el momento en el que ésta acción se está desviando de los planes.

El proceso debe incluir tres pasos²²:

1. La dirección debe ser capaz de establecer normas específicas y necesarias para guiar la acción, deben ser normas que la dirección desea observar continuamente ya que no es posible establecer normas para todas las actividades, entre más específica y concreta más fácil será medir el desempeño contra ella, aunque cabe aclarar que no todas las normas pueden expresarse en términos concretos.

2. Medir el desempeño contra la norma para poder evaluarlo y tomar alguna acción correctiva. Para poder medirlo es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

²²Steiner, George. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, CECSA, pág 258.

- Determinar el grado de variación en relación a los planes en los que se tomará alguna corrección
- El nivel directivo debe estar atento a las modificaciones en el medio ambiente para poder determinar el momento en que sea necesario cambiar las normas
- La dirección debe desarrollar un medio de información adecuado para comparar y corregir el desempeño que responda a los conocimientos, métodos preferidos para obtener y utilizar la información y necesidades del directivo. Para la elaboración de este sistema de información es de mucha ayuda que la norma sea concreta.
- Obtener informes que comparen resultados actuales con resultados deseados ya que no es de gran ayuda saber que los resultados actuales fueron menores que los resultados de periodos anteriores, es mucho mejor elaborar un pronóstico del sentido en el que se pueden orientar los resultados de la empresa de seguir con las estrategias actuales.

3. Una vez realizada la evaluación es necesario que la dirección realice la corrección de las divergencias de las normas, es posible que se necesite revisar los planes, crear nuevas normas, cambiar el estilo de liderazgo, mejorar la motivación de los empleados, etcétera.

Para que exista un control adecuado es necesario enfatizar lo siguiente:

- Se requiere de un conjunto estructurado de planes y programas para poder establecer un sistema efectivo de evaluación y control de resultados.
- Es importante la participación de los involucrados en el diseño del sistema, ya que el compromiso personal de todos los involucrados se logra con la participación abierta en todas las fases del proceso de planeación.
- Se debe reforzar la capacitación y motivación del personal para que exista el compromiso necesario en todas las áreas de la empresa.

• Es importante buscar un sistema de evaluación y control que permita revisar continuamente el avance hacia el objetivo planteado, todo dependerá de los recursos con que cuente la empresa y del tamaño de la misma. Una empresa pequeña facilita a los directivos la observación sin sistemas de información muy elaborados, en cambio en las empresas grandes los problemas de comunicación entre directores son mayores, surgen dificultades para coordinar esfuerzos y la compañía está expuesta a más peligros, requiriendo de un conjunto de técnicas que le ayuden a determinarlos y preverlos, originando que los sistemas de control en las empresas grandes sean más complejos.

4 Caso Práctico: Determinación de las estrategias de una empresa comercializadora del sistema de tiempo compartido¹ en México

La industria del tiempo compartido tiene sus orígenes en Europa en la década de los 60's. Un hotel de los Alpes Franceses, cuya principal actividad era el ski, fue el primer destino turístico que manejó este concepto y con un éxito inmediato, ya que la posibilidad de tener la propiedad de semanas individuales, trajo consigo la garantía de contar con reservaciones seguras para quienes deseaban practicar el mencionado deporte. Poseer alguna semana de tiempo compartido se convirtió en una alternativa viable luego de que en la década de los 70's ciertos condominios ubicados en St. Thomas, Fort Lauderdale y en Puerto Rico se convirtieran en unidades de tiempo compartido.

Fue en la década de los 70's cuando, debido a la aceptación del nuevo concepto, las ventas superaron los 50 millones de dólares anuales y actualmente se venden más de 2 mil millones de dólares anualmente. Aproximadamente existen 3,000 propietarios de destinos turísticos con este concepto en más de 75 países alrededor del mundo.

La posibilidad de intercambiar semanas, es decir, tener la posibilidad de vacacionar en un destino diferente del que se adquirió, fue una posibilidad que se presentó en 1974, ofreciendo variedad y flexibilidad en la experiencia vacacional. Existe gran variedad de compañías que ofrecen este servicio, pero las mayores son RCI (Resort Condominium

¹Sistema de tiempo compartido: "...todo acto jurídico por el cual se concede a una persona el uso, goce y demás derechos que se convengan sobre un bien o parte del mismo, ya sea una unidad cierta, considerada en lo individual o una unidad variable dentro de una clase determinada, durante un periodo específico, a intervalos previamente establecidos, determinados o determinables". Fuente: anexo 3: Reglamento de la prestación del servicio turístico del sistema de tiempo compartido.

International) con 2,800 afiliados e Interval International (II) con 1,200 afiliados, aproximadamente. Estas dos empresas ofrecieron 1'600,000 intercambios solamente en el transcurso del año pasado.

A nivel internacional, la industria se ha transformado, mientras que en sus orígenes los hoteles convertían cierto número de sus cuartos y ofrecían de 15 a 20 unidades de tiempo compartido, actualmente existen condominios de la mejor calidad brindando este servicio, lujosos, con muy buen espacio y bien ubicados.

4.1. Definición de la Unidad Estratégica de Negocios

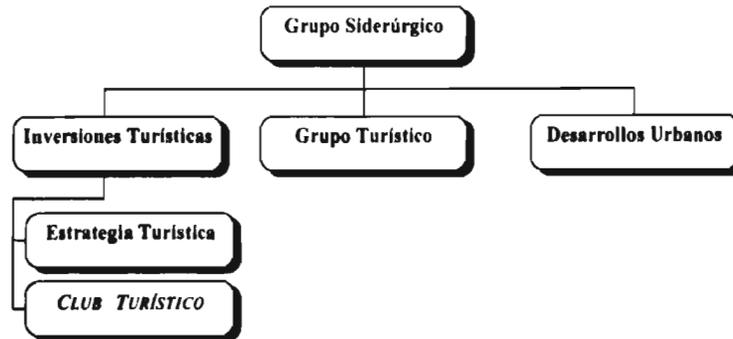
Grupo Turístico, empresa líder en el ramo turístico de la República Mexicana, se encuentra ubicada en el sector inmobiliario de productos turísticos. Se compone de tres compañías propietarias de sus activos y una prestadora de servicios que operan como un centro generador de utilidades y son coordinadas por un pequeño grupo de especialistas con sede en Guadalajara.

Consciente de la diversificación geográfica, la organización fomenta la iniciativa empresarial y la administración semi-independiente para así promover la responsabilidad total de la generación de recursos a nivel de empresa individual y el desarrollo de conocimientos completos y experiencia de sus jóvenes gerentes.

Las tres compañías propietarias de los desarrollos el grupo son: Inversiones Turísticas, Desarrollos Turísticos y Desarrollos Urbanos, siendo Inversiones Turísticas la empresa propietaria encargada de los hoteles y de las inversiones a largo plazo, maneja 67 hoteles en operación y construcción así como 19,043 módulos para la venta de tiempo compartido localizados en 19 destinos de playa y en las principales ciudades de la República Mexicana.

La coordinadora de la comercialización, Estrategia Turística, es una de las más grandes en bienes raíces de México, entre sus funciones se encuentra la venta de tiempo compartido y tiempo completo; además cuentan con una empresa que realiza directamente la comercialización de tiempo compartido: Club Turístico. Esta empresa es la Unidad Estratégica de Negocios a analizar.

En la siguiente página se puede apreciar la distribución del grupo.



4.2. Análisis de la Industria

En este apartado se realizará un análisis de la industria de tiempo compartido, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, que será útil para establecer las amenazas y oportunidades existentes en el sector industrial.

4.2.1. Análisis Internacional

Este análisis se realizará estudiando al mismo tiempo la industria hotelera, de la que, evidentemente, la industria del tiempo compartido, forma parte.

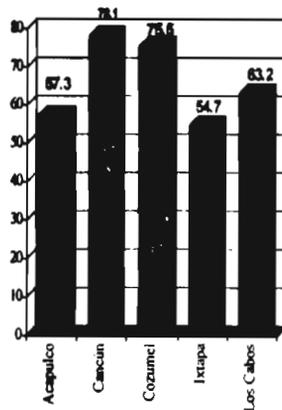
Hoy en día, la industria hotelera de la república mexicana cuenta con una infraestructura de 365 mil habitaciones de calidad turística, de los cuales se tiene la siguiente clasificación:

Categoría	Hoteles	Cuartos
Gran Turismo	15	6,253
5 Estrellas	59	18,027
4 Estrellas	37	6,378

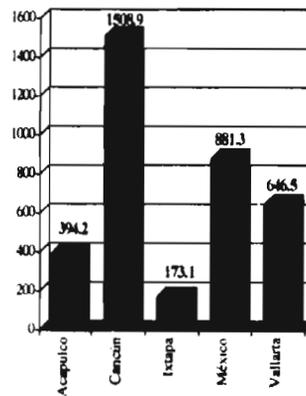
Fuente: Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles, A.C. 1996

La inversión de las cadenas hoteleras en México asciende a 16.3 mil millones de pesos, y según la Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles, A.C., los ingresos percibidos durante 1995 por sus asociados fueron superiores a los 600 millones de dólares. Aún cuando México cuenta con tantos y tan variados lugares para visitar y conocer, no se ha logrado posicionar como una entidad turística por excelencia: en 1994, México ocupaba la duodécima posición por ingresos entre los principales destinos turísticos del mundo, y el décimo por afluencia de turistas; es por la falta de recursos para la promoción que las estrategias de la hotelería y el turismo en general, se centren en un sólo destino: el caribe mexicano. Aunada a la insuficiente publicidad, se encuentra la falta de vuelos nacionales e internacionales directos a los diversos destinos turísticos desde diferentes orígenes, lo que naturalmente origina la falta de visitantes. En las siguientes gráficas podremos observar tanto los destinos preferidos por los turistas como los ingresos generados de algunos de estos destinos en el año de 1995.

Comparativo de ocupación por destino
1995 (Porcentajes)



Comparativo de ingresos por destino
1995 (Cifras en millones de pesos)



Fuente: Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles, A.C.

Como podemos observar, los principales destinos turísticos mantienen altos índices de ocupación, pero la ocupación no lo es todo. En internet, existe gran variedad de información de empresas de tiempo compartido, una de ellas, el grupo de usuarios de tiempo compartido (TUG: Timeshare Users Group) está realizando, continuamente, una encuesta en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por los diferentes hoteles alrededor del mundo (Anexo 1). El objetivo de este grupo es proporcionar la información necesaria para escoger el destino adecuado, de manera que se pide a los usuarios de esta dirección en internet que sean propietarios de alguna unidad de tiempo compartido, que la califiquen, o bien que califiquen aquellos destinos a los que han viajado por medio del intercambio.

A continuación se muestran los lineamientos para calificar los diferentes destinos de tiempo compartido así como los resultados presentados:

Valor	Características
10	Destinos de calidad mundial con todas las posibilidades de diversión incluidas. Todo se encuentra en orden, correspondería al mejor destino turístico jamás visto. Se supone que existen pocos destinos con esta calificación.
9	Corresponden a excelentes destinos turísticos, que solamente les falta un extra (golf, ski que se encuentran fuera del mismo). Unidades bonitas con decoración fabulosa. Deben ser de los segundos a cuartos mejores destinos que una persona pueda calificar.
8	Es un buen destino turístico con una muy buena localización. Aún tiene unidades y mobiliario de muy buena calidad, con un director de actividad y recreación. Un muy buen intercambio.
7	Se encuentra por encima del promedio de los destinos turísticos pero no ofrecen servicios extras y aquellos que son ofrecidos son cobrados (tenis, bicicletas, etcétera). Las unidades son un poco más pequeñas, pero aceptables.
6	Los destinos calificados con este valor son bonitos pero se encuentran solamente un escalón arriba del promedio. Tiene actividades planeadas pero es posible que las unidades sean viejas. No cuenta con variedad de actividades ni un director de tiempo completo. En conclusión, es bueno pero se desearía que fuera mejor.
5	Destino promedio. No tiene nada en especial pero está aceptable. Es un destino al cual se preferiría no regresar.
4 y menor	Se encuentran debajo del promedio. Evítese de ser posible. Tiene mobiliario viejo, mal servicio, no tiene nada extra, la ubicación es mala.

Fuente: Internet. <http://www.timeshare-users-group.com/tugnew1.html>. Julio, 1996

Los resultados obtenidos para los destinos de tiempo compartido en la República Mexicana evaluados fueron los siguientes (Anexo 1):

Valor	Número de Destinos	Porcentaje	
10	2	3	
9	12	20	54
8	19	31	
7	7	11	
6	7	11	
5	7	11	
4	3	5	46
3	2	3	
2	1	2	
1	2	3	
TOTAL	62	100	

La calificación promedio de los destinos de la República Mexicana visitados por los miembros del "Grupo de Usuarios de Tiempo Compartido" es de 7.8. Cabe destacar que el 54% de estos mismos son destinos que se encuentran por arriba del promedio, pero aún tienen aspectos que pueden ser corregidos, como la inclusión de servicios extra sin costo alguno y son unidades que carecen de una decoración que realmente agrade a los turistas. El porcentaje restante (46%) se refiere a destinos turísticos que o bien se encuentran demasiado cerca del promedio o por debajo del promedio, lo que implica un porcentaje mucho mayor de inversión necesaria en los mismos. Esta es información, que si bien no contiene a la totalidad de los hoteles que manejan el tiempo compartido y si a una parte que han sido visitados por turistas extranjeros, refleja la percepción que se tiene de los hoteles en los destinos mencionados. En los listados se puede confirmar lo que se mencionaba con anterioridad acerca de la falta de publicidad de destinos en la República Mexicana, ya que los más visitados fueron: Cancún (29%), Puerto Vallarta (26%), Cabo San Lucas (12%) y Mazatlán (11%).

4.2.2. Análisis Nacional

En este análisis se abarcarán los siguientes aspectos: identificación de aquellas amenazas existentes para ingresar al sector; definir la manera en que presionan los productos sustitutos; establecer el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes y finalmente determinar la magnitud de la competencia interna.

4.2.2.1. Amenazas de Ingreso al Sector

A continuación se establecerán las principales amenazas que una empresa enfrentaría al ingresar al sector estudiado, siendo, principalmente: Barreras de ingreso al sector; reacción que se puede esperar de las empresas existentes; identificación de los sectores ³/_o empresas amenazantes.

• Barreras de Ingreso

1) *Economías de Escala.* Es común que dentro de la industria de la comercialización del tiempo compartido, las cadenas hoteleras y los hoteles independientes recurran a economías de escala con el fin de lograr una reducción en los costos unitarios del producto. Lo anterior se logra teniendo un mayor número de cuartos en una plaza ya que los costos fijos totales² disminuyen prorateándolos entre ése número de unidades, logrando así precios más bajos y por lo tanto, mejores condiciones de financiamiento.

El gobierno establece un monto determinado por concepto de agua y luz que es escalonado, es decir, se establece de acuerdo a un rango de cuartos, entre mayor sea

²Costos fijos: agua, luz, sueldos y salarios

el número de cuartos que compone dicho rango, mayor será el monto a pagar, por ejemplo:

Cuartos	Se paga
1 a 15	N\$1,575.00
16 a 30	N\$2,350.00

y así sucesivamente, de tal manera que la economía de escala se logrará acercándose al límite superior del rango.

Lo anterior representa una barrera de ingreso ya que cualquier empresa que desee comercializar cuartos de tiempo compartido deberá contar con el respaldo de toda una organización que le permita aumentar o disminuir el número de cuartos para poder así llegar al número ideal que le permita aprovechar los beneficios de la economía de escala, por lo tanto, si dicha empresa no lograra una alianza con empresas constructoras y administradoras de tiempo compartido, tendrá costos más elevados y su posibilidad de competir en precios será menor.

2) *Impacto de índole gubernamental.* Por un lado, existe la falta de financiamientos preferenciales que se pudieran dar si el gobierno lo dispusiera; ésta carencia eleva los costos de construcción y por lo tanto, el precio de venta de las unidades de tiempo compartido, dificultando con esto su comercialización en zonas sobre todo, de reciente apertura.

Por otro lado, el gobierno de cada entidad marcará una serie de requisitos para la comercialización y operación del tiempo compartido, impactando los ingresos del negocio estimados por la comercialización y operación del mismo y por los ingresos provenientes de los visitantes (dueños de tiempo compartido); a su vez, éstos ingresos se ven afectados por aspectos tales como las condiciones sobre la nómina y

pagos al gobierno sobre algunos impuestos adicionales. La tasa impositiva aplicada a los ingresos por comercialización y venta de tiempo compartido tiende a exceder las tasas impositivas para los bienes que no son vendidos en intervalos de tiempo como es el caso de las bienes raíces.

3) *Diferenciación del Producto.* Para la comercialización del tiempo compartido, se dan una gran variedad de atributos y características al producto para poder contar con la preferencia del consumidor sobre el producto de determinada firma y no de otra. Las características que dan atributos especiales a cada uno de los productos, generalmente son:

- Posibilidad de que el cliente disponga del inmueble no solo en el mes por el que lo contrató, sino que pueda ocuparlo en otras fechas. También es importante que se goce de la posibilidad de realizar intercambios de destinos, es decir, que la empresa comercializadora cuente con alianzas con otras empresas para poder brindar servicio a cualquier destino de turístico.
- El precio es uno de los principales atributos para diferenciar el producto y sobre todo para poder contar con la preferencia del consumidor, ya que implica tener además de una organización que respalde a la empresa, integración vertical que permita a su vez precios competitivos por la reducción de costos y mejores sistemas de venta.
- Las condiciones de crédito para la comercialización del tiempo compartido, tienden a ser cada vez a mayores plazos y con mejores tasas de interés así como menor porcentaje de enganche.
- La cantidad y calidad de los servicios ofrecidos constituye una barrera al ingreso principalmente en el sentido de la experiencia en la comercialización del tiempo compartido, ya que las empresas que están y han tenido larga permanencia dentro

del sector tienen un mejor conocimiento del perfil y de las necesidades del consumidor, no solamente de estudios realizados con anterioridad, sino que también de los que el paso del tiempo les ha dado para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

- La duración de la membresía ayuda principalmente a la lealtad y preferencia del cliente por la firma que ofrece la mejor duración. Es una barrera de entrada porque la empresa que se encuentra dentro del sector tendrá mayor capacidad de soportar la rotación más lenta del inventario que en este caso se traduce en mayor duración de la membresía, que el que apenas va a ingresar al sector necesita tener mayor seguridad en sus recursos, seguridad que logrará en la medida en que puede tener más cuartos disponibles para poder venderlos de nuevo, cambiar los precios y condiciones.
- Es más factible que el empresario que ya esté en el sector pueda lograr una buena adquisición o unión con otros propietarios de tiempo compartido y tener la posibilidad de intercambiar destinos para ofrecer a sus usuarios una gran variedad de los mismos, accesibles con la misma membresía.

4) *Requisitos de Capital.* Para poder ingresar al sector del tiempo compartido, es necesario invertir grandes sumas de capital en diversos rubros tales como: construcción del hotel, conversión de cuartos hoteleros en cuartos de tiempo compartido, personal especializado en la comercialización de este producto, investigación, publicidad, entre otros.

5) *Acceso a canales de Comercialización.* Una empresa nueva en este sector tiene dos opciones, contratar a una comercializadora, o ser ella misma su comercializadora. La primera opción es más segura, pero representa una gran inversión ya que las cuotas cobradas por las comercializadoras a empresas nuevas son altas por el hecho

de que se cubren de posibles riesgos. La segunda opción es más arriesgada, la empresa no tiene la experiencia necesaria y los costos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento de los integrantes de su canal de comercialización, serían muy altos.

• **Reacción Esperada**

La reacción esperada en el sector con respecto a los nuevos ingresos será el mejorar las condiciones de financiamiento, haciendo uso de su experiencia y permanencia en el ramo, aprovechando sus relaciones con los clientes e instituciones financieras intermediarias que permitan a la comercializadora recuperar su cartera de clientes y al cliente obtener mejores condiciones de crédito. También se espera una mayor diferenciación de los productos mediante el intercambio de semanas, precios, condiciones de crédito, cantidad y calidad de servicios ofrecidos, duración de la membresía, variedad de destinos.

• **Sectores y/o Empresas Amenazantes**

- Cadenas internacionales de comercialización de tiempo compartido. Cuentan con basta experiencia en la comercialización de tiempo compartido, gozando con fama y prestigio mundial en ésta actividad. Es importante destacar que además el mercado de comercialización y operación de tiempo compartido solamente en Europa es 20 veces más grande que el nacional.

- Constructoras nacionales e internacionales. Al ser empresas que construyen inmuebles, pueden comercializarlos, con un poco de asesoría nacional o internacional y penetrar de este modo como producto sustituto del tiempo compartido, ya que lograrían un grado de integración vertical que los ayudaría a superar barreras de ingreso del sector.

4.2.2.2. Presión de Productos Sustitutos

Para tener poder establecer la manera en que los productos sustitutos interfieren en la venta de tiempo compartido es necesario tener claro cuáles son estos productos; la manera en que se estimula y se inhibe la presencia de éstos, así como las características de los mismos.

a) Definición de los productos sustitutos. Los productos sustitutos a los que se enfrenta la industria del tiempo compartido son:

- Operación hotelera; en la que se encuentran los hoteles de gran turismo, cinco y cuatro estrellas
- Venta de villas de tiempo completo en destinos turísticos
- Venta de condominios de tiempo completo en destinos turísticos

b) Factores que estimulan la sustitución

- La idea de poseer una propiedad privada
- La exclusividad que representa un hotel de gran turismo
- La intimidad de poseer una propiedad privada
- El costo de permanecer en el destino un menor número de días puede llegar a ser menor que el que representa una semana de tiempo compartido
- Libertad de elegir época del año, número de días y destino preferido por los turistas al realizar una reservación hotelera

c) Factores que inhiben la sustitución

- La posibilidad de tener vacaciones aseguradas en un punto turístico una vez al año
- El precio que se paga por un tiempo compartido es menor al precio que se paga por un departamento o villa

- Posibilidad de intercambio de destinos
- No representa un fuerte desembolso de efectivo al momento de vacacionar
- Proporciona servicios que no serían brindados en un inmueble de tiempo completo, tales como la seguridad y la limpieza

d) Características comparativas de los sustitutos directos

Característica	Tiempo Completo Condominios y Villas	Operación Hotelera	Inmuebles de Tiempo Compartido
Precio	Alto (Inversión a Largo Plazo)	Depende de la calidad del hotel y del número de noches reservadas	Representa un precio menor que el de adquirir un inmueble de tiempo completo
Tipo de Propiedad	Privada	Temporal	Propiedad compartida
Duración	De por vida	Temporal	De 10 a 20 años
Destino	Restringido a un solo lugar turístico	Variado	Es necesario realizar un trámite para cambiar de destino, no en todos los destinos turísticos existe el tiempo compartido
Servicios Prestados	Son adicionales	Se prestan todos los que requiere el vacacionista, se incrementan según el nivel de hotel: restaurantes, alberca, bar, lugares de servicios, limpieza a cuartos, servicio a cuartos, salón de belleza, tiendas, casa de cambio, guardería	Se prestan los mismos servicios que en los hoteles, además de cocineta y utensilios de cocina

Fuente: Investigación Directa, Junio, 1996

4.2.2.3. Poder Negociador de los Proveedores

Para determinar el poder de negociación de los proveedores es importante destacar los principales sectores y cuáles son los factores que influyen en su poder de negociación.

a) Principales sectores proveedores

- Constructores de productos inmobiliarios turísticos. Abarca a las empresas constructoras del país, entre otras podemos señalar, SICON, S.A. de C.V., SITRA, S.A. de C.V., Grupo ICA, GUTSA.
- Hoteles en operación que remodelan las instalaciones existentes para crear unidades de tiempo compartido, tales como Raddisson, Hilton, Krystal, Casa Maya, Holliday Inn, Sheraton, etcétera.

b) Factores que influyen en el poder negociador de los proveedores

- Integración hacia adelante, siendo los mismos constructores u hoteles los que comercializan sus unidades de tiempo compartido

4.2.2.4. Poder Negociador de los Clientes

Para la determinación del poder de negociación de los clientes es importante definir los principales mercados meta del tiempo compartido; factores que influyen en el poder de negociación y la amplitud de dichos mercados.

a) Principales Mercados. En la industria del tiempo compartido, los mercados directos son los clientes reales y potenciales que tienen la capacidad de adquirir una membresía en alguno de los destinos fijados por las distintas empresas.

• Los clientes potenciales son aquellas personas pertenecientes a la clase media o media alta, así como el turismo extranjero.

• Los últimos consumidores son quienes realmente disfrutan de la membresía, pues pueden o no ser los compradores.

Algunas de las características de los compradores de tiempo compartido son:

- La edad promedio de los propietarios de tiempo compartido es de 44 a 46 años
- El 86% de los compradores son casados
- El principal motivante para que adquieran un tiempo compartido es la posibilidad de intercambio con otros desarrollos así como la posibilidad de ahorrar dinero en el costo de futuras vacaciones.

b) Factores que influyen en el poder negociador. Para comprender estos factores, es importante comprender el proceso de venta de unidades de tiempo compartido. Se realiza en una sala de ventas en donde actúan tres personas:

Liner: Encargado de recibir a los prospectos amablemente dándoles la bienvenida y presentando la primer etapa de venta del desarrollo.

Closer: Realiza una venta inmediata presentando los mejores planes de financiamiento de acuerdo a las posibilidades del prospecto.

Gerente de ventas: Encargado de apoyar al closer en el cierre de las ventas.

En el tiempo compartido, el proceso de ventas se da de varias maneras:

- **Prospección³ y ventas off site⁴:** Es cuando el personal encargado de hacer contacto con el prospecto en potencia se localiza fuera del desarrollo⁵. Atrae por medio de

³Prospección: forma mediante la cual se captan posibles clientes

⁴Ventas off site: ventas fuera del hotel

⁵Desarrollo: lugar físico donde se localizan los condominios o unidades que operan como tiempo compartido

regalos o promociones que se están manejando en su momento haciendo que el cliente llene una papeleta⁶ para darle seguimiento.

- **Prospección y ventas in site⁷:** El personal encargado de hacer contacto con el prospecto en potencia se encuentra en el lugar donde esté ubicado el desarrollo.
- **Venta In - House⁸:** Consiste en ofrecer a los socios del desarrollo nuevas semanas o cambiar la que tienen por una mejor.

Los factores que influyen en el poder negociador en la sala de ventas son:

- **Elementos que conforman el producto**
 - Características de la habitación ofrecida: número de recámaras y de baños, tipos de cocina y equipo, estancia, capacidad de personas, vista.
 - Tipos de servicio que ofrece el tiempo compartido: actividades deportivas, servicio médico, restaurantes y bares, vigilancia, servicios adicionales como son super, casa de cambio, niñera.
- **Características adicionales del tiempo compartido**
 - Posibilidad de que el comprador ofrezca la membresía en renta
 - Es factible vender la membresía en cualquier momento
 - Es heredable
 - Tiene plusvalía
 - Duración de la membresía según la empresa y según las posibilidades económicas del cliente
 - Precio del enganche y plan de pago
 - Programas de financiamiento

⁶Papeleta: contiene una serie de preguntas básicas para recabar la información que se requiere para calificar al prospecto, como información general, información económica e información social.

⁷Ventas in site: ventas en el hotel

⁸Venta in - house: transacciones realizadas con quienes ya adquirieron un tiempo compartido

- Temporada en la que se puede ocupar la unidad de tiempo compartido según la época vacacional (semana alta o semana baja)

c) **Amplitud de cada mercado.** En México el Distrito Federal y en los Estados Unidos: California, son las fuentes más importantes de compradores de tiempo compartido, según se puede apreciar en los siguientes datos de socios de RCI⁹:

Procedencia	% estimado de propietarios por procedencia
México	63.6
Distrito Federal	19.4
Estado de México	8.9
Jalisco	6.4
Nuevo León	3.7
Guanajuato	3.6
Otras partes de México	21.7
Estados Unidos	32.9
California	9.2
Nueva York	2.9
Texas	2.1
Washington	1.7
Illinois	1.6
Otras partes de Estados Unidos	15.4
Canadá	3.5
TOTAL	100

4.2.2.5. Competencia Interna

Este apartado se refiere al estudio de las características del sector; ámbitos en los que rivalizan las empresas que lo forman así como de la determinación de los principales grupos estratégicos y las barreras a la movilidad existentes en el mismo.

⁹RCI: Resort Condominium International, empresa que funciona como centro de intercambio internacional de semanas de tiempo compartido

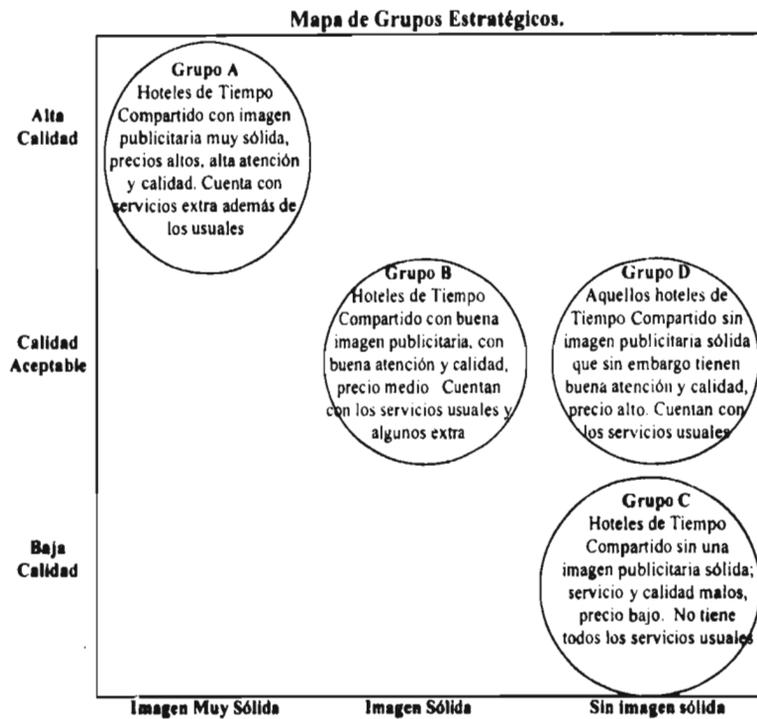
a) Características del Sector

- **Tamaño del sector.** En las últimas estadísticas corroboradas, se tenían 17,696 unidades de tiempo compartido en todo el país
- **Tasa de crecimiento.** La industria del tiempo compartido ha tenido un auge bastante significativo en los últimos años y en casi todos los puntos turísticos del país, creciendo alrededor del 6.5% anualmente.
- **Capacidad instalada.** La industria de la comercialización del tiempo compartido cuenta con alrededor de 14,000 personas empleadas.
- **Importaciones y Exportaciones.** En ésta industria las importaciones se encuentran representadas por la afluencia de clientes extranjeros
- **Rentabilidad del sector.** Se encuentra determinada por la posibilidad de obtener incrementos en las ventas, lo cual trae como consecuencia un ajuste en las necesidades de los clientes, tanto en el servicio como en la distribución geográfica. Hasta antes de la década de los '90, la rentabilidad del sector fue bastante alta, y se considera como muy importante el factor negativo de la economía nacional para que este índice haya resultado afectado.

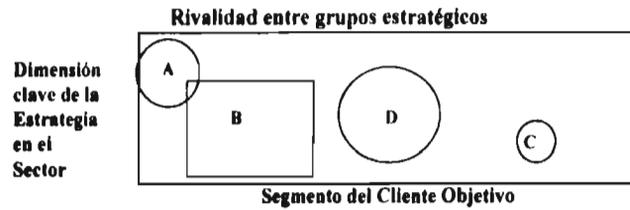
b) Rivalidad del Sector. El sector industrial de la comercialización del tiempo compartido se ha visto envuelto en la recesión que afecta al país y en especial al sector turístico, presentando características muy claras de competencia, como son el precio, tipo de productos, posibilidad de intercambio a distintos destinos turísticos, ubicación de la fuerza de ventas.

Las barreras de salida que se presentan en este sector se refieren principalmente a las barreras legales establecidas tanto por el gobierno como por el contrato mismo del tiempo compartido.

c) **Análisis Estructural.** Nos permitirá conocer la posición de la empresa en comparación con la competencia.



La principal barrera a la movilidad que se presenta entre estos grupos es el grado de diferenciación de los productos y servicios ofrecidos en cada uno de ellos. Es sumamente difícil que una empresa que no tiene una amplia gama de servicios capten clientes de aquel grupo que si cuenta con ellos. De la misma manera varía su poder negociador con los clientes, existen grupos que utilizan precios bajos para atacar determinado sector del mercado o aquellos grupos que negocian con los servicios ofrecidos.



La empresa se encuentra posicionada dentro del Grupo B ya que los destinos en los que tiene ubicados hoteles de tiempo compartido, cuentan con los servicios adicionales y algunos extra como es el campo de golf, atiende a las clases sociales media y media alta. Este grupo rivaliza con el Grupo A que cuenta con empresas de alta calidad en destinos turísticos privilegiados, que brindan a sus huéspedes excelente atención y de clase más bien alta, aunque en ocasiones puede abarcar la clase media alta. Tanto el Grupo A como el Grupo B cuentan con cierta experiencia dentro del sector.

4.2.3. Amenazas y Oportunidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La industria de tiempo compartido a nivel nacional puede dar como ventaja la posibilidad de innovar en cuanto a calidad de las instalaciones y el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal forma de venta de unidades de tiempo compartido es a través de los OPC's¹⁰ y de una manera demasiado insistente para los turistas, ocasionándoles cierta molestia y por lo tanto aversión al tiempo compartido
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno está apoyando de manera importante el sector turismo, lo que por ende, resulta benéfico para la industria del tiempo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • Faltan estrategias de mercadotecnia adecuadas para que los clientes potenciales no "huyan" de los vendedores de tiempo compartido
<ul style="list-style-type: none"> • La República Mexicana cuenta con gran variedad de destinos turísticos que aún no son aprovechados por el tiempo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen de la industria de tiempo compartido nacional tanto a nivel internacional como a nivel internacional debido a promesas no cumplidas en cuanto a calidad y servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de mayor atracción de turismo extranjero debido a la constante devaluación del peso, lo que ocasiona que los precios de venta del tiempo compartido se mantengan accesibles y atractivos para este segmento de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • La industria del tiempo compartido a nivel nacional se encuentra en desventaja ante la misma a nivel internacional que cuenta con mayor experiencia

¹⁰OPC's: Persona que representa la imagen de la empresa, realizando una promoción directa con el público

4.2.4. Factores clave del éxito

- **El servicio es el medio a través del cual los clientes catalogan la situación de una organización, las actitudes y acciones que se toman para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos, en virtud de que constantemente desean obtener calidad por lo que adquieren, siendo la calidad en el servicio un factor vital para la supervivencia de cualquier organización.**
- **La competencia y la necesidad de ajustar el tiempo compartido a las necesidades del consumidor, han introducido una flexibilidad cada vez mayor al producto de tiempo compartido: vacaciones de fecha variable, semanas partidas, planes de uso acelerado.**
- **La expansión y desarrollo geográfico del tiempo compartido, de la mayoría de las empresas hoteleras propietarias de desarrollo en todo el mundo, han estimulado la aparición de clubes vacacionales con destinos múltiples.**

4.3. Análisis de la Empresa

En el análisis de la empresa se trata de realizar una comparación entre las características de la misma y de la competencia tales como posición comercial, posición operativa, posición financiera y posición organizacional que nos ayuden a determinar las fuerzas y debilidades con que cuenta la empresa. Una vez obtenidas las fuerzas y debilidades se podrá establecer la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

Antecedentes de la empresa

Se trata de una empresa líder en el ramo turístico de la República Mexicana, se encuentra ubicada en el sector inmobiliario de productos turísticos. Se compone de tres compañías propietarias de sus activos y una prestadora de servicios que operan como un centro generador de utilidades y son coordinadas por un pequeño grupo de especialistas con sede en Guadalajara.

Al encontrarse en una posición sólida, la empresa principal decide diversificar su actividad a la industria turística, industria con gran potencial en la República Mexicana. Ahora, después de 26 años de experiencia empresarial y con más de 2,000 millones de dólares en activos totales, se encuentra totalmente dedicado a consolidar la posición de su principal subsidiaria, el grupo turístico, como la compañía líder en México en el desarrollo de bienes y servicios del ramo turismo, cuyo giro es el desarrollo de bienes y servicios destinados a la distracción y el recreo, con un personal total de 9,000 personas.

La creciente competitividad de la industria turística mundial hizo imperativa la creación de megadesarrollos, es decir, contribuir a la creación de destinos turísticos dotados de marinas, campos de golf, hoteles, condohoteles, condominios, villas, centros comerciales,

clubes de golf, yates y tenis, haciendo especial énfasis en el desarrollo urbano integral y en la dotación suficiente de servicios básicos. Ejemplos de este tipo de destinos son Marina Vallarta, Marina Ixtapa, Marina Mazatlán (único megadesarrollo que cuenta con isla propia dentro de la marina. Forma parte de la escalera náutica para yates y veleros del Pacífico Mexicano) y Playacar.

Consciente de la diversificación geográfica, la organización fomenta la iniciativa empresarial y la administración semi-independiente para así promover la responsabilidad total de la generación de recursos a nivel de empresa individual y el desarrollo de conocimientos completos y experiencia de sus gerentes.

Las tres compañías propietarias de los desarrollos el grupo son: Inversiones Turísticas, Desarrollos Turísticos y Desarrollos Urbanos, siendo Inversiones Turísticas la: empresa propietaria encargada de los hoteles y de las inversiones a largo plazo, maneja 67 hoteles en operación y construcción así como 19,043 módulos para la venta de tiempo compartido localizados en 19 destinos de playa y en las principales ciudades de la República Mexicana.

La coordinadora de la comercialización, Estrategia Turística, es una de las más grandes en bienes raíces de México, entre sus funciones se encuentra la venta de tiempo compartido y tiempo completo; además cuentan con una empresa que realiza directamente la comercialización de tiempo compartido: Club Turístico.

4.3.1. Posición Comercial Comparativa

Esta posición se determina con base en la participación de la empresa en el mercado así como los segmentos en los que éste se divide; establecimiento de la concentración de clientes y de mercados;

a) Participación en el mercado total y sus segmentos

Esta empresa tiene una participación del 20% en la industria del tiempo compartido, ya que cuenta con 3,400 habitaciones contra 17,170 habitaciones del mercado total.

En la siguiente tabla se muestra la comparación con las empresas que conforman la competencia:

Empresa	Total de unidades de Tiempo Compartido	Participación Total
Costamex	5,950	35%
La Empresa	3,400	20%
Sunset	2,720	16%
Apple	1,700	10%
Interval	1,275	7.5%
Otros*	2,125	11.5%
TOTAL	17,170	100%

Fuente: Investigación Directa, junio 1996

*Otros: incluye diferentes cadenas de hoteles u hoteles que ofrecen el tiempo compartido pero tienen una participación menor en el mercado

Los segmentos en los que se encuentran divididas las unidades de tiempo compartido de la empresa son:

Categoría	Número de Habitaciones	Participación %
4 estrellas	1,384	41%
5 estrellas	1,190	35%
Gran Turismo	816	24%

Fuente: Investigación Directa, junio 1996

Comparando con la competencia:

Empresa	4 estrellas		5 estrellas		Gran Turismo		TOTAL	
	Hab.	Part.	Hab.	Part.	Hab.	Part.	Hab.	Part.
Costamex	2,380	40%	2,142	36%	1,428	24%	5,950	100%
La Empresa	1,394	41%	1,190	35%	816	24%	3,400	100%
Sunset	1,224	45%	952	35%	544	20%	2,720	100%
Apple	850	50%	680	40%	170	10%	1,700	100%
Interval	663	52%	510	40%	102	8%	1,275	100%
Otros*	1,169	55%	489	23%	467	22%	2,120	100%
TOTAL	7,680	---	5,963	---	3,527	---	17,170	100%

Fuente: Investigación Directa, junio 1996

*Otros: incluye diferentes cadenas de hoteles u hoteles que ofrecen el tiempo compartido pero tienen una participación menor en el mercado

Hab.: Habitaciones. Part: Participación

b) Concentración de clientes y mercados

Los clientes de tiempo compartido pueden ser personas pertenecientes a la clase media, media alta y alta, nacionales o extranjeros. Por ésta gran diversidad existen oficinas en las principales ciudades del país para realizar la venta del tiempo compartido, además de contar con un sistema de venas en cada uno de los desarrollos en los que existen unidades de tiempo compartido.

Procedencia	Porcentaje estimado de propietarios
Distrito Federal	19.4%
Estado de México	8.9%
Jalisco	6.4%
Nuevo León	3.7%
Guanajuato	3.6%
Otras partes de México	21.7%
Subtotal México	63.6%
California	9.2%
Nueva York	2.9%
Texas	2.1%
Washington	1.7%
Illinois	1.6%
Otras partes de E.U.	15.4%
Subtotal Estados Unidos	32.9%
Canadá	3.5%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación Directa, junio 1996

c) Amplitud de línea de productos

La línea de productos está formada por unidades para tiempo compartido con sala, comedor, habitaciones, baño, cocinas equipadas con estufa, refrigerador y diversos utensilios. La variación es el número de cuartos y de camas, existiendo la siguiente división:

Tipo de Habitación	Capacidad
Estudio	4 personas
Suite	6 personas
Departamento	8 personas

d) Calidad de los productos / Principales parámetros

Para determinar la calidad de las habitaciones, SECTUR establece ciertos parámetros y aplica el "Cuestionario para la clasificación de establecimientos de hospedaje". Los principales parámetros para determinar la calidad de los productos ofrecidos son:

- Atención del personal que labora en los hoteles
- Áreas de atención al público
- Estado en que se encuentran las habitaciones, el baño e instalaciones complementarias
- Áreas recreativas con las que cuentan los diferentes desarrollos
- Establecimientos de alimentos y bebidas con que cuenta, así como su estado físico e higiene
- Seguridad con que cuentan los desarrollos
- Localización del desarrollo

Conforme a éstos parámetros se ha considerado que los hoteles de este grupo se encuentran en el rango de 4 estrellas, 5 estrellas y Gran Turismo y su competencia directa son aquellos establecimientos que cuentan con la misma clasificación de calidad.

e) Importancia relativa de las líneas de productos

La importancia de la línea de productos radica en las diferentes cuotas que tienen que pagar los usuarios del tiempo compartido: cuota de trámites administrativos, cuota de mantenimiento, precio de compra, enganche y mensualidad. De éstas, las dos primeras son constantes, mientras que el resto aumentan según la capacidad de los diferentes tipos de habitaciones, pudiendo así abarcar diferentes segmentos de mercado.

f) Política de precios

Para el establecimiento de precios intervienen tres partes: La Operadora, La Comercializadora y La Dirección del Grupo; realizan juntas periódicas para establecer precios, realizar revisiones de acuerdo con los planes; se toman en cuenta los factores que se mencionan posteriormente para establecer un precio base para la venta de la membresía, precio que puede ser aumentado por los vendedores, pero nunca disminuido.

En cuanto a la competencia podemos considerar que maneja básicamente los mismos parámetros para el establecimiento de sus precios.

Factores a considerar para el establecimiento de precios

Operadora y Comercializadora	La Dirección del Grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones cualitativas no numéricas • Tasas de inflación de los lugares de demanda • Tasas de crecimiento de los lugares de demanda • Precios de la competencia nacional e internacional • Objetivos por lugar, temporada, segmento de mercado y canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones cualitativas no numéricas • Costos directos de operación • Cualidades de inversión por construcción • Gastos Totales • Indicadores económicos domésticos y proyecciones • Utilidad bruta y utilidad neta

g) Canales de distribución por segmento

A pesar de que existen diferentes categorías en los hoteles de tiempo compartido, los segmentos para determinar los principales canales de distribución se establecen con base en el factor "punto de venta del tiempo compartido", pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

Clasificación de los principales canales de distribución

Canal de Distribución	Descripción
Inhouse	Se realiza dentro del hotel, con huéspedes del mismo
Outhouse	Se captan clientes potenciales en la calle
Fly & Buy	Los clientes potenciales (que no están dentro del desarrollo), visitan el desarrollo y el trato se cierra en ese momento
Off Site	La fuerza de ventas visita otras ciudades en donde realiza el cierre de ventas
Referidos	Los usuarios recomiendan a clientes potenciales
Telemarketing	Se telefonea a los clientes potenciales para invitarlos a la sala de ventas en donde se cierra la venta
Fly & Buy Externo	Los operadores de tours y las agencias de viajes realizan primero una selección de parejas calificadas
Exit Program	Las parejas que ya han sido seleccionada, pero que por alguna razón rechazan el contrato, son invitados a probar el producto por tres años a un precio mucho más bajo

El único canal de distribución que no es utilizado por la competencia es el "Exit Program".

h) Promoción y publicidad

La publicidad se realiza a través de revistas especializadas, tales como GWV International, Revistas de líneas aéreas, revistas en los mismos desarrollos, revista de RCI. Entre los clientes potenciales se llevan a cabo diversas promociones:

- Invitaciones a los desarrollos para que los conozcan, en las que los clientes pagan únicamente la transportación.

- **Semanas bono:** son semanas adicionales a la que tiene derecho anualmente el cliente y se le dan gratis.

La competencia realiza promociones y publicidad por medio de revistas, periódicos y medios masivos de comunicación como la radio.

1) Servicios proporcionados

Los servicios que todos los usuarios de tiempo compartido tienen, independientemente del destino son:

- **Agencia de Viajes "Sun Club"**
- **Depósito de semana:** Existe la posibilidad de que la semana sea "guardada" en caso de que no sea ocupada, este servicio tiene un límite de 2 años.
- **Directorio de hoteles**
- **El pago de las diferentes cuotas se puede realizar vía correo, no es necesario presentarse en las oficinas centrales**
- **Guía vacacional**
- **Las llamadas telefónicas a las oficinas se pueden realizar por cobrar**
- **Personal exclusivo para socios de tiempo compartido**
- **Posibilidad de cambiar de semana:**
 - Si tiene semana alta, puede cambiar por la semana que desee, al destino que desee, siempre y cuando haya lugar disponible, el trámite se tiene que realizar con por lo menos, dos meses de anticipación y si va a un desarrollo de más categoría del que compró, paga la diferencia de la cuota de mantenimiento.
 - Si tiene una semana de temporada baja, puede realizar el mismo intercambio, pero tiene mayores posibilidades si desea otra semana de la misma temporada, si es a semana alta, está sujeto a disponibilidad.
- **Posibilidad de intercambio internacional vía RCI**

- Recepción exclusiva para socios de tiempo compartido
- Tarjeta provisional Sun Club con la que se obtienen el 20% de descuento en alimentos y bebidas y 50% de descuento en tarifa rack

También como servicios se pueden tomar en cuenta los que se proporcionan según el desarrollo de que se trate así como su localización, entre estos servicios se encuentran:

- Aire acondicionado
- Discotheque
- Alberca
- Gimnasio
- Bar
- Marina
- Canchas de tenis
- Mini bar
- Centro comercial
- Restaurantes
- Club de golf
- Servicio a cuartos
- Club de playa
- SPA
- Club hípico
- Teléfono
- Deportes acuáticos
- Televisión por cable o vía satélite

j) Resumen: Estrategia comercial de la empresa

No existe una concentración específica de clientes, lo que se tiene es una división del mercado en las tres categorías antes mencionadas que corresponden a las clases sociales media, media alta y alta, pudiendo ser nacionales o bien, extranjeros.

La amplitud de la línea de productos se basa principalmente en el número de cuartos y de camas por habitación obteniendo los productos: Estudio, Suite y Departamento. La calidad de los productos ofrecidos es determinada por SECTUR con base en un cuestionario específico para tal fin, calificando a los desarrollos como de 4 o 5

estrellas o de Gran Turismo. Para el establecimiento de los precios, intervienen diferentes áreas del grupo que a su vez consideran diversos factores contables, financieros, operativos, estratégicos y económicos.

Los canales de distribución varían por el lugar de captación de los clientes.

La publicidad se realiza a través de medios especializados de la industria turística y se realiza diversas promociones entre los clientes.

Se brinda una gran cantidad de servicios para que el cliente se sienta satisfecho con la compra realizada. Estos servicios pueden ser de post venta o servicios ofrecidos en el desarrollo para que su estancia sea grata.

La estrategia comercial de ésta empresa es atacar al mercado teniendo muchos puntos de venta y una serie de canales de distribución para atraer el mayor número de clientes potenciales. Para atraer a los clientes se deben observar puntos importantes, precios competitivos, servicios post venta, publicidad en revistas especializadas.

4.3.2. Posición Operacional Comparativa

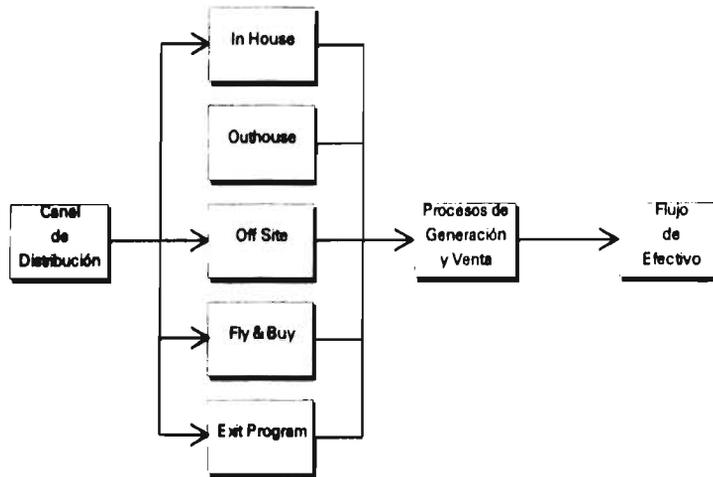
a) Descripción del proceso y sus etapas

El proceso operativo de la empresa es igual al proceso de comercialización del tiempo compartido, que inicia desde el momento en que se tienen las unidades de venta y la empresa elabora su estrategia comercial, poniéndola en manos de la fuerza de ventas y asignando los canales de distribución que sean adecuados para la situación. Independientemente del canal de distribución, el proceso operativo se lleva a cabo de la siguiente manera:

- En primer lugar se aborda al cliente y se le invita a conocer las instalaciones en donde se toman ciertos datos para evaluarlo. Esta labor es realizada por una persona especializada llamada OPC.
- La pareja llega al desarrollo y es recibida por un hostess quien asigna a un liner o encargado de mostrar el desarrollo y sus beneficios, crea ambiente de confianza entre el cliente y la empresa. Debe brindar atención de alta calidad ya que esto es clave para el proceso.
- Se presenta el closer o encargado de cerrar la venta. Presenta los planes de compra y verifica datos del cliente.
- Si se cierra la venta se sigue el proceso de documentación, pagos, firmas de contratos, etcétera.

Este proceso es, en esencia, el mismo para cada una de las empresas que compiten en este ramo, las diferencias se presentan en los canales de distribución, ya que cada una de ellas implementa un programa distinto, enfocado a su estrategia comercial. El resto de los procesos se encuentran gráficamente en el Anexo (2)

Diagrama General de Operación de la Empresa



1. Proceso de Comercialización via In-house. Es el que produce parejas de entre los huéspedes del propio hotel o bien de hoteles donde se consigue la concesión para realizar este proceso. Es el canal considerado como más valiosos pues supone el costo de generación más bajo y obtiene parejas de clientes que conocen la calidad y el servicio del inmueble.

- El gerente de Hostess In-House les asignará metas mensuales y semanales y les entrenará en el uso adecuado de herramientas de seguimiento, indicadores, reglas y límites.
- El gerente de hostess in-House les capacitará y motivará diariamente y les recordará los objetivos de venta a conseguir.
- El gerente de in-house recibe del hotel diariamente el reporte de llegadas

- El gerente de in-house decide, según la ocupación prevista, el número y turnos de OPC's que operarán en casa
- El gerente de in-house separa del reporte de llegadas a quienes vienen por Fly&Buy, RCI y Sun Club para que sean abordados por Telemarketing en su momento
- La hostess in-house hace contacto con la pareja prospecto a través de dos modalidades:
Casa: aborda a la pareja en aquellos puntos que el hotel ha señalado específicamente para ello y de los cuales no puede pasar
Telemarketing doméstico: hace invitación a la pareja prospecto previamente identificada por Fly&Buy, RCI o Sun Club
- La Hostess in-house entabla conversación con la pareja prospecto y usa las técnicas más adecuadas para que acepten asistir a una presentación de 60 a 90 minutos del Club Vacacional
- La hostess in-house extiende y llena invitación por triplicado, anota el tipo de regalo prometido (desayuno, bebida, paseo viaje o algún otro ya autorizado) y solicita un depósito que se devolverá cuando la pareja asista a la presentación
- La hostess in-house entrega al gerente in-house las copias de las invitaciones extendidas y el monto de los depósitos recibidos
- El gerente de in-house entrega a la secretaria de OPC's copias de la invitación e importe de depósitos y elabora premanifiesto
- La secretaria de OPC's formula un acumulado de premanifiestos que entrega a la hostess y al gerente de in-house un día antes de la presentación correspondiente
- La pareja asiste a la presentación el día y hora señalados en la invitación y se identifica con la hostess de recepción
- El gerente de in-house realizará el monitoreo del proceso de generación a través de reportes y gráficas diarias, semanales y mensuales de indicadores, reglas y límites

- El gerente de in-house realizará regularmente evaluaciones de desempeño de hostess in-house y juntas de revisión con los demás gerentes de ventas

2. Proceso de Comercialización vía Out-house. Es el que produce parejas calificadas de entre los visitantes del destino. Es el canal más competido pues supone el acceso al mercado total de la plaza y por tanto exige diferentes programas muy creativos que optimicen la relación costo-beneficio.

- El gerente de OPC's leas asignará metas mensuales y semanales y les entrenará en el uso adecuado de herramientas de seguimiento, indicadores, reglas y límites.
- El gerente de OPC's les capacitará y motivará diariamente y les recordará los objetivos de venta a conseguir
- Los OPC's se dividirán en equipos de 8 a 10 como máximo bajo la coordinación de un supervisor quien se responsabilizará de sus labores y concentrará las invitaciones
- El OPC establece contacto con la pareja visualmente calificable a través de las siguientes modalidades:

Calle: los OPC's con permiso municipal deambularán por todos aquellos sitios en donde exista un mayor flujo de paseantes, portando siempre uniforme y gafete con el número autorizado por el municipio y la asociación de tiempo compartido del lugar

Locación: Los OPC's se ubicarán, ya sea por renta de espacio o por acuerdo con un locatario, en aquellos puntos que concentren un número significativo de paseantes

Restaurantes: Se hace un acuerdo para proveerle de personal que haga funciones de hostess y monitoreo de clientes, pagado por la empresa y que a su vez recalifique e invite parejas de entre las que concurran al lugar

Telemarketing local: adquirir una base de datos de visitantes y hacerles la invitación vía telefónica en horas aceptables para el prospecto

Aeropuerto: instalación de booth en terminal aérea como punto de relaciones públicas para hospedaje, transportación y precalificación

Taxis: se hace acuerdo con el líder del gremio para pagar traslado y comisión por pareja generada por el conductor del vehículo

Hoteles: se visitan distintos hoteles de la localidad para invitar a pareja ahí hospedadas

- Podrán diseñarse y usarse otras modalidades según las condiciones y necesidades particulares de cada lugar mediando informes y, en su caso, acuerdo con oficinas generales
- El OPC hace contacto con la pareja prospecto, entabla conversación con la pareja prospecto y usa las técnicas más adecuadas para que acepten asistir a una presentación de 60 a 90 minutos del club vacacional
- El OPC extiende y llena invitación por triplicado, anota el tipo de regalo prometido (desayuno, bebida, paseo viaje o algún otro ya autorizado) y solicita un depósito que se devolverá cuando la pareja asista a la presentación
- El OPC entrega al supervisor de OPC's las copias de las invitaciones extendidas
- El supervisor de OPC's entrega a la secretaria de OPC's copias de la invitación e importe de depósitos y elabora premanifiesto
- La secretaria de OPC's formula un acumulado de premanifiestos que entrega a la hostess y al gerente de OPC's un día antes de la presentación correspondiente
- El OPC recoge a la pareja invitada en su hotel a la hora convenida del día de la presentación para llevarlos al hotel con la hostess si es que se acordó transportación; en caso contrario, la pareja llega sola al hotel y se identifica con la hostess
- El gerente de out-house realizará el monitoreo del proceso de generación a través de reportes y gráficas diarias, semanales y mensuales de indicadores, reglas y límites
- El gerente de out-house realizará regularmente evaluaciones de desempeño de OPC's y juntas de revisión con directores de ventas

3. Proceso de Comercialización vía Off site. Produce ventas en cualquier lugar del país o del extranjero fuera del desarrollo. Es el más complejo pues supone el aprovechamiento de todas las experiencias y técnicas comerciales a nuestro alcance para generar prospectos sin presentar el producto y por tan o exige programas muy creativos que optimicen la relación costo-beneficio y que motiven al prospecto a comprar sin haber disfrutado del producto.

- Los gerentes de programas off site les asignarán a los vendedores metas mensuales y semanales en caso de ser permanentes o bien del periodo en caso de ser temporales y les entrenará en el uso adecuado de herramientas de seguimiento, indicadores, reglas y límites
- Los gerentes de programas off site capacitarán y motivarán diariamente a los vendedores y les recordarán los objetivos de venta a conseguir
- Existen dos modalidades básicas para este tipo de operación de ventas:
 - a) **Programa permanente:** sala de ventas fija en locación preestablecida
 - Ubicación estratégica en área de ingresos calificados (Q), de preferencia en zona concurrida
 - Facilidad de estacionamiento
 - Líneas telefónicas y cubículos para operadoras
 - Áreas de dirección, administración, entrenamiento, recepción, calificación, proyección, ventas
 - Sistema de cómputo para procesamiento de bases de datos con capacidad de clasificación geográfica por ingresos y tarjeta de crédito, impresión, etiquetado, ensobretado y reportes
 - b) **Programa Temporal:** sala de ventas flotante en locación juzgada conveniente para un periodo determinado
 - Ubicación en salón de eventos de hotel de prestigio

Brigada de ventas integrada por gerente de ventas, cerradores, liners u OPC's, secretaria y catpurista

Displays portátiles desmontables modulares "in stand" de 3.3m x 2.4m en azul oscuro, con luminarias y foto murales (5 por brigada)

Mesas y sillas desmontables

Computadora con impresora de punto y programas de contrato, controles de manifiesto y ventas

Allotment de inventario a decidir según plaza

Televisor de tamaño adecuado y reproductora de videocintas

Papelería completa

- En el área de operaciones de ambos programas deberán contemplarse tres espacios:
 - a) Área para OPC's
 - b) Área para telemarketing
 - c) Sala de ventas con lugares para administración y contabilidad
- Existen tres modalidades adicionales como apoyo para la venta
 - a) Venta directa y cambaceo: vendedores que salen a prospectar sobre sus propias carteras de clientes anteriores y que reciben una comisión individual relativamente mayor a la acostumbrada
 - b) Concesionarios: intermediario que prefiere usar técnicas de calle y cambaceo en lugar de sala de ventas y cuyo personal debe ser capacitado por la empresa
 - c) Venta conjunta desarrollos - D.F.: ayuda en logística, montaje e intercambio de vendedores para optimizar el uso de recursos e infraestructura
- El gerente de Off Site instrumentará aquellos programas comerciales que mejor se adecuen al mercado a prospectar y de entre los cuales destacan:
 - a) Limosina: se obsequia traslado en limosina y cocktail para un evento especial en hotel de prestigio y en donde se haya instalado sala volante, se hace acompañar de edecán OPC quien realiza la prospectación y posterior canalización de la pareja

- b) Hoy no circula: se obsequia la renta de un volkswagen sedan el día que no circule el auto del prospecto una vez que asiste a la presentación
 - c) Noche del socio: se obsequia un bono vacacional de una semana de alojamiento para aquellos socios que refieran clientes a presentaciones
 - d) Clubes y eventos deportivos: se obsequian semanas bono como premios de torneos a cambio de facilitar la instalación de sala de prospectación/venta
 - e) Bases de datos adquiridas: se compran bases de datos limpias para mailing o presentaciones, o bien se invita a asistir a presentaciones exclusivas a prospectos generados por listados procedentes de bancos y casas de bolsa comprometidos con el grupo
 - f) Hostess en restaurantes: se conviene con un restaurante de prestigio en promover su establecimiento como premio o regalo a cambio de permitir que 2 edecanes pagadas por la empresa operen como hostess y promotoras del hotel
 - g) Certificado motorizado: se obsequia una semana bono al comprador de un automóvil de cierto nivel hacia arriba como argumento de cierre para las agencias a cambio de su base de datos
 - h) Avión 2x1: Se obsequia un boleto de avión junto con un certificado de Fly&Buy
 - i) Centros comerciales: se instalan displays y booths en centros comerciales para prospección/venta
 - j) Video Clubes: Se hace mailing con su base de suscriptores y se ofrece comisión sobre venta
 - k) Clubes Sociales: se hace acuerdo para montar stands en los hoteles donde se reúnan e incluso rifar certificados Fly&Buy en ellas
 - l) Sindicatos: se acuerdan descuentos sobre nómina con precios especiales
- Los programas temporales se formulan según el proceso siguiente
- El gerente del programa en cuestión hace un viaje de inspección a la plaza a atender para medir potencialidad del mercado y gastos a realizar

El gerente elabora un presupuesto de ventas y un cálculo de costo para definir ganancias y decidir si el programa se justifica o no

El gerente define la capacitación específica que requiere la brigada de ventas que atenderá a la plaza

- Una vez elegida la modalidad y el programa, el OPC se ubica en aquellos puntos en donde pueda concentrarse un buen número de parejas a prospectar
- El OPC selecciona a la pareja, establece contacto con ella y recaba sus datos en una papeleta
- El OPC entrega la papeleta al coordinador de mercadotecnia
- El coordinador de mercadotecnia precalifica las papeletas y las entrega al coordinador de telemarketing
- El coordinador de telemarketing entrega las papeletas a las operadoras
- Las operadoras contactan nuevamente a la pareja, verifican datos, filtran calificación y extienden invitación para asistir a la presentación
- La pareja llega a la sala de ventas para iniciar el proceso de ventas
- El gerente del programa realizará el monitoreo del proceso de generación a través de reportes y gráficas diarias, semanales y mensuales de indicadores, reglas y límites
- El gerente del programa realizará regularmente evaluaciones de desempeño de OPC's y juntas de revisión con directores de ventas

4. Proceso de Comercialización vía Fly & Buy. Genera prospectos desde la ciudad para aumentar el volumen de parejas en temporada baja; consiste en un paquete promocional de noches de hotel (certificados), dirigido a prospectos calificados con el fin de que obtengan una membresía. Estos certificados no podrán ser vendidos a ninguna persona relacionada con el medio turístico.

Este proceso se encuentra dividido en: venta de certificados, reservaciones, recepción del cliente, concesionarios. (Reservaciones, recepción del cliente y concesionarios se encuentran en el anexo 2)

Venta de Certificados:

- La gerencia de Fly&Buy seleccionará listados y directorios de prospectos considerando los siguientes aspectos:

Origen de los datos: bancos o compañías reconocidas en el mercado

Cotización por dato

Perfil socioeconómico de los prospectos

Información completa de teléfonos y/o direcciones

Actualización del listado o directorio

- La dirección general y la gerencia de Fly&Buy aprobarán la compra o renta de listados y/o directorios
- La gerencia de Fly&Buy entregará los certificados vacacionales numerados, papelería y folletos de los desarrollos a los promotores, quienes se responsabilizarán de su custodia y buen uso. En caso de extravío de algún certificado, deberá notificarse de inmediato a la oficina, se hará responsable al promotor en caso de no reportarlos
- El promotor establece el primer contacto vía telefónica con el prospecto para comprobar sus datos personales y sondear su calificación
- Si el prospecto califica, el promotor contactará por segunda vez con el prospecto para hacerle una invitación formal a participar en el programa, propondrá al prospecto las diferentes alternativas de destinos y fechas
- En caso de que el prospecto muestre interés por el programa, se concertará una cita domiciliaria para la presentación y venta del certificado
- En caso de venta del certificado, se llenará la encuesta vacacional
- En el momento de adquirir un certificado, el promotor deberá enfatizar a los prospectos lo siguiente:

El adquiriente se obliga a asistir a la presentación de ventas

Deberá reservar en la oficina Fly&Buy la reservación correspondiente, con 15 días mínimo y 6 meses máximo de anticipación al viaje

Si viaja por avión, el cliente podrá informar a reservaciones Fly&Buy el número de vuelo, línea aérea y hora de salida a fin de que el personal del desarrollo lo reciba

El cliente deberá llevar consigo sus tarjetas de crédito, así como el certificado vacacional original

Cualquier modificación de su reservación deberá notificarla a reservaciones Fly&Buy con un mínimo de tres días de anticipación al viaje

El certificado no es reembolsable

- Los certificados vacacionales servirán al cliente como comprobante fiscal de su gasto y únicamente en caso de que solicite factura con requisitos fiscales, contraloría México la proporcionará mostrando su cédula de identificación fiscal
- El promotor reportará a su supervisor al día siguiente las ventas generadas adjuntando los valores correspondientes al 100% del costo establecido para el certificado, la encuesta vacacional original, copia azul del certificado, la solicitud de reservación, en su caso, y certificados originales cancelados.
- La gerencia Fly&Buy reportará semanalmente las ventas a contraloría México
- Oficina Fly&Buy realizará los pagos de comisiones sobre ventas de membresías a promotores después de que los desarrollos cobren la facturación correspondiente a propietaria

5. Proceso de Comercialización vía Exit Program. Es el programa de venta que se le muestra a los clientes calificados y no calificados que no adquirieron el producto tradicional después de haber asistido a la presentación. Consiste en una membresía de prueba con una duración de tres años, con tres tipos de unidad a vender y con uso a disponibilidad.

6. Proceso de Venta. Es aquel a partir del cual una pareja ya calificada habrá de conocer el producto y convencerse de sus beneficios para así adquirirlo a través de una labor de venta directa, ética y profesional.

b) Capacidad instalada y porcentaje de utilización

La empresa tiene a su cargo alrededor de 820 personas ubicadas en cada uno de los centros, en distintos puntos de la República Mexicana. Cada una de las personas contratadas, está sujeta a metas que debe cumplir, en la práctica las metas propuestas se cumplen en un 75%.

La capacidad instalada ubica a la empresa en segundo lugar, después de Costamex y muy por encima de las demás empresas. La diferencia existente entre Costamex y las otras empresas radica principalmente en la experiencia obtenida a lo largo del tiempo al ir sumando mayores puntos de venta para la realización de la comercialización, lo cual ha requerido de esfuerzos de venta más grandes y por lo tanto, un mayor número de personas en el área. Cabe destacar que el principal negocio de Interval es el intercambio de semanas de tiempo compartido a diferentes partes del mundo, aún así es importante tenerla en cuenta.

c) Modernidad y obsolescencia

En lo que se refiere a la comercialización del tiempo compartido, se manejan las técnicas de comercialización más actuales que se han dado en el mundo. El personal es capacitado con cierta regularidad, lo que produce que se esté a la vanguardia de los cambios en este tipo de productos, tomando en cuenta que este factor es indispensable para continuar dentro del mercado.

Realmente la comparación con la competencia en este sentido, no brinda grandes contrastes, al igual que en el proceso, las características esenciales son las mismas, esto, debido al auge que ha tenido ésta industria en los últimos años y la capacidad de las empresas de aplicar capacitación y motivación a cada uno de los empleados.

d) Versatilidad del equipo

El equipo, al estar formado por el personal, tiene la capacidad de asumir distintas funciones a lo largo de los procesos, es en este sentido en el que la capacitación y la motivación, vuelven a ser fundamentales.

e) Soporte tecnológico

El proveedor es una empresa que entrega su hotel total o parcialmente en unidades para la comercialización del tiempo compartido, su apoyo, generalmente, va seguido del interés que este tenga de que se consoliden las ventas y esté a favor de apoyar cualquier tipo de programa que se intente llevar a cabo. Este apoyo sugiere situaciones tales como: mantener el hotel en óptimas condiciones y respetar las condiciones de los programas (noches gratis, bebidas, desayunos, etcétera).

Podemos señalar como elementos de soporte fundamentales:

- **Recepción de prospectos:** Recepcionista con uniforme y logotipo distintivo de la empresa.
- **Unidad Modelo:** Lugar en el que se recibe al cliente dentro del desarrollo.
- **Video Cassette:** Inducción al producto y a programas ofrecidos.
- **Sala de Ventas:** Espacio con todas las facilidades, fotografías, información financiera, personal uniformado.

- **Carpetas:** Conteniendo fotografías, contratos, reglamentos, directorio de hoteles, tarjetas de descuento, etcétera.

En este sentido, la ventaja de la empresa sobre la competencia es que es propietaria de los hoteles, mientras que la competencia tiene que buscar proveedores en el mercado y definir, a través de situaciones legales, tanto las características sobre las cuales se pueden vender las unidades como los programas a realizar.

f) Ubicación de las plantas en relación a proveedores y clientes

La empresa tiene participación en los principales centros de playa y centros turísticos integralmente planificados, en este momento detectamos unidades de tiempo compartido en Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta, Cabo San Lucas, Manzanillo y Cozumel.

En cada uno de estos lugares se tiene personal especializado en la comercialización de tiempo compartido, además de contar con oficinas en las ciudades más importantes de la República Mexicana como lo son el D.F., Guadalajara y Monterrey.

En relación a los proveedores, no se tiene problema alguno, ya que como se explicó con anterioridad, son parte del grupo. En tanto la captación de clientes ha sido eficaz debido a todos los programas que se tienen para tal efecto.

La competencia cuenta con oficinas solo en algunos puntos de la República Mexicana y no en todos los destinos en los que cuenta con inventario, manejando el negocio principalmente a través de controles por zona. Esta situación representa la posibilidad de crear ventajas mayores en posición de control más cercana y en que se logra mayor eficiencia en la captación de clientes potenciales.

La ubicación de la competencia se define de la siguiente manera:

Empresa	Ubicación
Costamex	Cancún
	Guadalajara
	Manzanillo
	México
	Monterrey
La Empresa	Puerto Vallarta
	Acapulco
	Cabo San Lucas
	Cancún
	Cozumel
	Guadalajara
	Manzanillo
	México
	Monterrey
Puerto Vallarta	

Fuente: Investigación Directa

Empresa	Ubicación
Apple	Cancún
	Guadalajara
	Mazatlán
	México
Sunset	Acapulco
	Cancún
Interval	México
	México

g) Costos (curvas de experiencia y economías de escala) e integración hacia atrás

La comercialización de tiempo compartido para la empresa es el complemento de una serie de inversiones y de esfuerzos para lograr las mayores utilidades dentro del negocio del ramo turístico.

Los costos se reducen desde el punto de vista administrativo al tener, como grupo, la posibilidad de tener oficinas en cada uno de los puntos de venta y en donde se integran las distintas actividades que se realizan, entre ellas la comercialización de tiempo compartido, por lo que los gastos se reducen al contar con un mayor número de personas entre las que se prorratan.

La integración hacia atrás se da en el momento en el que el mismo grupo es el proveedor de las unidades que se comercializan. Esto significa también una reducción de costos debido a que el esfuerzo de negociación con los proveedores se reduce en gran parte, así como las utilidades obtenidas al final se concentran en una sola bolsa, mientras que la competencia al tener contratos de comercialización con terceros, solo gana un porcentaje de comisión al lograr las ventas.

h) Resumen de la estrategia operativa de la empresa

El proceso operativo de la empresa, como comercializadora de tiempo compartido, inicia en el momento en el que se tienen las unidades para la venta, se llevan a cabo acuerdos para la elaboración de la estrategia comercial, en la cual se definen los canales de distribución que van a ser utilizados y se coordina al personal especializado para llevar a cabo la venta. La capacitación es un punto específico, ya que de ello depende la labor de las personas que están frente del cliente potencial, por lo cual se llevan a cabo programas revisados periódicamente, con el fin de que cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas pueda cumplir sus metas de una manera eficiente. Se cuenta con la ventaja de saber en donde van a estar localizados los desarrollos, esto da la oportunidad de hacer una mejor utilización de la capacidad total. La relación con la empresa proveedora es de suma importancia ya que de ésta forma se abaten costos y se tiene una ventaja ante la competencia.

4.3.3. Posición Financiera Comparativa

a) Valor Agregado

Del valor agregado derivado de la comercialización de tiempo compartido de La Empresa, se desprende el hecho de que presenta un nivel aceptable del mismo en sus operaciones como para poder cubrir los gastos que se deriven de dicha operación y además obtener un margen de utilidad aceptable de 15% sobre el promedio de su competencia directa, confiriéndole, de ésta manera, mayor solidez y capacidad tanto en sus operaciones como en su estructura.

En la siguiente página se presenta un desglose de los costos de comercialización fijos y variables que añaden el valor agregado a los productos de tiempo compartido.

b) Rentabilidad

Referente a la rentabilidad que presenta La Empresa en sus operaciones, se puede observar el hecho de que se trata de una empresa altamente rentable en cuanto a la comercialización de tiempo compartido, este hecho se respalda por un 34.30% que si se compara con las tasas promedio que ofrecen instituciones financieras para invertir el dinero, concluimos que es mucho más rentable invertirlos en la industria de tiempo compartido, que además está por encima de sus competidores directos en un 7.5% como consecuencia del 15% logrado por arriba de la competencia en cuanto a valor agregado se refiere.

Valor Agregado
Precio de Venta - Costo de Comercialización
(USD)

Precio promedio de venta 6,473 por unidad

Costos de Comercialización	USD	%	Fijos	414	6.40%
Variables	1,674	25.86%	Hostess	3	0.05%
OPC Direct override	53	0.82%	Renta localizaciones	78	1.2%
OPC Supervisor override	43	0.66%	Secretarias OPC's	10	0.15%
OPC Gerente calle	55	0.85%	Choferes	13	0.20%
OPC Gerente In-House	10	0.15%	Gas y Mio. equipo transporte	23	0.36%
Bono OPC supervisor	2	0.03%	OPC's	29	0.45%
Bono OPC manager calle	1	0.02%	Papelería	28	0.43%
OPC team calle com.	18	0.28%	Mantenimiento booths	1	0.02%
Bono OPC team calle	48	0.74%	Secretaria y gerente de ventas	8	0.12%
Bono OPC team in-house	3	0.05%	Gasto de viaje de vendedores	65	1.00%
Parejas Q team calle	178	2.75%	Gasto de contratar vendedor	1	0.02%
Parejas Q team in-house	15	0.23%	Desayuno vendedores	1	0.02%
Cortesía y regalos	58	0.90%	Uniformes vendedores	1	0.02%
Cuotas OPC's	12	0.19%	Secretaria director	3	0.05%
Taxi parejas	21	0.32%	Sueldo de personal admvo.	60	0.93%
Fiestas OPC's	3	0.05%	Teléfonos	16	0.25%
Desayunos parejas	103	1.59%	Paquetería y envíos	1	0.02%
Cocktail	16	0.25%	Trámites migratorios	1	0.02%
Cuarto noche Fly&Buy	8	0.12%	Otros impuestos y cuotas	2	0.03%
Pago amparo OPC	4	0.06%	Gastos de viaje contralor	1	0.02%
Override gerente de venta	46	0.71%	Honorarios	24	0.37%
Bono por meta sobre venta	11	0.17%	Multas y no deducibles	13	0.20%
Bono por % de cierre	7	0.11%	Pasajes de oficina	2	0.03%
Liners Override	164	2.53%	Renta mantenimiento oficina	2	0.03%
SPIFF sobre metas	1	0.02%	Aseo y limpieza	2	0.03%
Bono al menor liner	8	0.12%	Comidas	1	0.02%
Closer override	205	3.17%	Cuotas y suscripciones	1	0.02%
Room manager override	24	0.37%	Anuncios en periódico	1	0.02%
Bono al mejor closer	8	0.12%	Atención Médica	2	0.03%
Fiesta de vendedores	1	0.02%	Arrendamiento	1	0.02%
Pago costo de cierre	50	0.77%	Enseres menores	11	0.17%
Bono por meta de ventas	8	0.12%	Depreciación	1	0.02%
Override gerente del hotel	7	0.11%	Seguro y fianza	7	0.11%
Otras comisiones	66	1.02%	Servicios Administrativos	1	0.02%

Costo Total Comercialización	1,671	25.81%
Valor Agregado por Unidad	4,802	74.19%

c) Apalancamiento

Del estudio realizado sobre la información financiera de la empresa, se observó un nivel de apalancamiento aceptable, siendo del 49.9% en promedio, lo cual habla de una empresa con un buen equilibrio con respecto a la adquisición de bienes y derechos con respecto a terceros.

d) Liquidez

Del nivel de liquidez obtenido de la información financiera, se observa que es bastante aceptable como para poder hacer frente a sus obligaciones crediticias y de cualquier índole tanto en el corto como en el largo plazo, por lo cual es posible realizar un descuento hasta por 1.5 veces su activo total.

Balance al 31 de diciembre 1995
(‘000 USD)

Rentabilidad	
Utilidad	14,644
Capital	42,700
Utilidad/Capital	34.30%
Apalancamiento	
Activo Total	6,021
Pasivo	54,749
Capital	42,700
Act. Total / (Pasivo-Capital)	49.97%
Liquidez	
Activo Circulante	4,858
Pasivo Circulante	2,669
Activo Circ./Pasivo Circ.	1.82

Cuadro de análisis comparativo

	Costamex	Interval	Sunset	Apple
Rentabilidad	36%	30%	28%	27%
Apalancamiento	43%	51%	52%	51%
Liquidez	2.10	1.36	1.11	1.04

Fuente: Investigación Directa

e) Flujo de Caja

Se encontró un flujo de caja satisfactorio en la información financiera de la empresa como para soportar los niveles de operación propios de la naturaleza del negocio y a su vez suficiente para poder reinvertir y darle continuidad a las operaciones y evitar el alargamiento de su ciclo financiero o el tener que recurrir a fuentes externas de financiamiento.

Flujo de Caja

INGRESOS	Acumulado Real	EGRESOS	Acumulado Real
<i>Cobranza:</i>		<i>Operación:</i>	
Acapulco	6,844	Retiro de Aportaciones	0
Cozumel	883	Gastos de Admón.	843
Cancun	2,503	Gasto de Venta	16,053
Cabos	1,806	Promoción y Publicidad	0
Manzanillo	559	Impuestos	106
Vallarta	3,236		
Sala Ventas México	142		
Fly&Buy y Club	408		
Playacar	165		
<i>Suma Cobranza</i>	<i>16,546</i>	<i>Suma Operación</i>	<i>17,002</i>
<i>Otros Ingresos</i>	<i>1,008</i>	<i>Otros Gastos</i>	<i>467</i>
TOTAL INGRESOS	17,554	TOTAL EGRESOS	17,469

FLUJO NETO	85
SALDO INICIAL	66
SALDO FINAL	151

f) Balanza de Divisas

El 100% corresponde a dólares americanos, debido a que en el negocio del tiempo compartido, tanto los precios de venta como sus condiciones de venta son fijadas en dólares, para así poder considerar la inflación y cualquier suceso político, económico o social.

g) Resumen Estrategia Financiera

Se ha determinado con base en la experiencia adquirida en ejercicios anteriores que una buena estrategia financiera para la empresa comercializadora de tiempo compartido es mantener vigente la política en cuanto a no superar el 55% de apalancamiento, política que se ha venido manejando a lo largo de la vida de la empresa. Así mismo se ha determinado que los créditos y obligaciones que adquieran en el futuro ya sea con instituciones financieras de primer piso, intermediarios financieros, e inclusive con empresas subsidiarias del mismo grupo, no deberán ser menores a 3 años y no mayores a 8 años, esto con la finalidad de no ahogar la liquidez de la empresa a corto plazo con obligaciones inmediatas, ni en el largo plazo con préstamos amplios, que finalmente no permitirán reinvertir recursos frescos a la organización pro que estarán comprometidos para el pago de la deuda.

También se pretende reducir el tiempo de rotación de la cartera de clientes mediante el acortamiento de los plazos para su pago, así como lo ha venido realizando la competencia, al reducir la rotación se podrá disponer con mayor rapidez de los recursos necesarios para impulsar a la empresa reinvertiendo los mismos más rápidamente y por lo tanto lograr su rendimiento en un plazo menor, logrando una mejor rentabilidad en la empresa.

La relación con la competencia, la empresa se encuentra en una buena posición, aunque todavía se debe mejorar para poder ser líderes en el grupo estratégico de negocios. La rentabilidad y liquidez de las empresas ha ido en aumento junto con la industria, teniendo un gran auge en los últimos años, teniendo liquidez del 1.5 en promedio y una rentabilidad promedio del 34%.

4.3.4. Posición Organizacional Comparativa

a) Recursos Humanos

- **Calidad.** La empresa busca que las personas que formen parte de ella se enfoquen a desempeñar con efectividad sus labores con un objetivo común, buscando ofrecer un buen servicio a los clientes, organismos públicos y sociales y proveedores. Se busca hacer una empresa competitiva en todos los ámbitos elevando la calidad de los productos y del personal que labora en ella. El nivel de estudios buscado varía según el puesto, siendo generalmente, educación media superior. Se cuenta con un programa de capacitación en el que el personal, aún siendo estudiante, ingresa a la empresa con el objetivo de que cuente con una formación dentro de ella, logrando así, una integración total.
- **Cantidad.** La empresa cuenta con 817 empleados repartidos en los centros donde se tienen unidades de tiempo compartido para comercializar y en las ciudades más importantes de la República Mexicana.

En comparación con la competencia tenemos que:

Empresa	Empleados
COSTAMEX	1400
SUNSET	600
APPLE	400
INTERVAL	200

- **Salarios y Prestaciones.** En la empresa se busca que los empleados cuenten con una remuneración adecuada a sus conocimientos además de las prestaciones. Tanto el director como los gerentes cuentan con un salario fijo sin comisiones, mientras que el equipo de vendedores ganan cierto número de salarios mínimos más comisiones que representan un estímulo económico.

Las prestaciones que otorga la empresa se desglosan de la siguiente manera:

Aguinaldo	15 días de sueldo		
	Antigüedad en Años	Días	
Vacaciones	1 - 3	12	
	4	14	
	5 - 9	18	
	10 - 14	22	
	Antigüedad en Años	%	Días
Prima Vacacional	1 - 3	25%	3
	4	25%	3.5
	5 - 9	25%	4.5
	10 - 14	25%	5.5
Fondo de Ahorro	13% Sobre sueldo base hasta el tope de ley		
Gastos de Previsión Social y Despensa	10% sobre sueldo base hasta un mínimo mensual como máximo		
Vales de Comida	\$7.50 por día hábil para el D.F. y \$9.50 por día hábil para desarrollos		
Seguro de Vida	36 meses de sueldo nominal		
Seguro de Gastos Médicos Mayores	200 Salarios Mínimo General		

- **Capacitación.** La capacitación abarca distintos ámbitos; inicialmente se busca sensibilizar a los empleados en la filosofía, valores, objetivos y la misión de la empresa, logrando una identificación e integración a la misma; además se elaboran programas con temas como aspectos financieros, técnicos de ventas (arquitectura de los desarrollos, aspectos legales, políticas y condiciones de ventas), de mercado, dinámicas de grupo para compartir experiencias y mejorar el desempeño del equipo de ventas.

b) Administración

- **Toma de Decisiones.** En la empresa se sigue una estructura organizacional que permite cierta libertad en la toma de decisiones, se busca la delegación de autoridad, siempre dentro de ciertos límites pudiendo dar un curso más rápido a ciertos procesos que de otra manera implicarían un cuello de botella y la posible mala impresión de la empresa hacia el cliente.
- **Sistema de Información.** Dada la forma de operar de la empresa, los sistemas de información empleados en el proceso son de suma importancia para el logro de los objetivos. Todos los departamentos están en comunicación continua para saber las necesidades de los clientes, posibles trabas en los procesos, nuevas oportunidades de inversión, etcétera. Se cuenta con reportes periódicos de todas las áreas.
- **Organización.** Todas las áreas de la empresa cuentan con los manuales necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera óptima, facilitando así el logro de los objetivos, metas y estrategias previamente establecidos.
- **Capacidad de Adaptación.** Dados los cambios sufridos por las condiciones político, sociales y económicas sufridas por el país es de suma importancia contar con una apreciación actual y continua de las condiciones del mercado, es por esto que se realizan encuestas continuas, lo que permite contar con un panorama real de la situación y a su vez permite establecer las estrategias adecuadas.

c) Cultura

- **Valores.** La empresa se caracteriza por tener valores bien definidos en cuanto a su trabajo y su relación con los que lo rodean:

<i>Hacia su gente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el recurso más importante de la empresa • Recibir una educación y estabilidad en ella • La oportunidad de lograr progreso y realización personal • Un sistema de organización y administración participativa • Alta tecnología en los procesos operativos, administrativos y humanos • Trabajo en equipo interfuncional • Sistema de higiene y seguridad • Prestigio del Grupo • Equidad interna
<i>Hacia sus clientes</i>	Anticiparse a los gustos, deseos y necesidades de los clientes, para ser el número uno enfocándose al esfuerzo continuo, mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios, así como lograr el mejor precio tanto para el consumidor, como para la empresa.
<i>Hacia los organismos públicos</i>	Se busca promover entre los colaboradores de la empresa la participación en la comunidad y acontecimientos humanitarios y en la defensa de los derechos humanos.
<i>Hacia los proveedores</i>	La empresa considera a los proveedores como socios clave para satisfacer las necesidades de sus clientes. El objetivo es trabajar con ellos para lograr las finalidades de la filosofía ya que se buscan productos de calidad y servicio a un costo competitivo.
<i>Hacia los accionistas</i>	Asegurar un retorno adecuado a los inversionistas a corto y largo plazo para los accionistas, a través del cumplimiento de la misión, filosofía y valores.

- **Imagen.** La imagen empresarial de la empresa está basada en tres conceptos:

<i>Crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Internamente: el que la empresa logre los objetivos trazados, además de lograr que las personas que forman parte de la compañía encuentren en ella un lugar para desarrollar en ella sus capacidades como ser humano. • Externamente: llegar a ser cada día mejores, satisfaciendo la demanda de los clientes y sin perder los valores originales.
<i>Autosuficiencia</i>	Implica el desarrollo de capacidad y recursos propios que evite depender de terceros en los aspectos financieros, materiales y técnicos así como de los clientes, proveedores y recursos humanos.
<i>Prestigio</i>	Es el resultado de la excelencia en los servicios integrales, la acumulación de experiencia y la gran calidad de los recursos humanos.

d) Resumen. Estrategia Organizacional de la Empresa Vs. Competencia

Esta empresa sabe que para lograr una buena calidad en los productos que ofrece, es necesario contar con personal altamente calificado y con un gran potencial de crecimiento; la manera de remunerarlo, además de ser económica es contando con un plan de crecimiento a largo plazo, proporcionando capacitación, logrando así la sensibilización de la filosofía, valores, objetivos y misión de la empresa.

Es una empresa en la que la toma de decisiones es fundamental para agilizar los procedimientos y para el logro de los objetivos de la empresa; es por esto que se delega autoridad a los departamentos correspondientes quienes se encuentran conscientes de la importancia del servicio al cliente, conociendo de manera directa y constante sus necesidades, lo que permite mejorar la calidad en el servicio.

4.3.5. Fuerzas y Debilidades

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de no hacer uso de la semana correspondiente, se puede realizar un "depósito" de la misma, guardándola o acumulándola para otro año 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pago por parte de los compradores debido a inestabilidad económica y social, ocasionando un incremento en la cartera vencida
<ul style="list-style-type: none"> • Quienes cuentan con un tiempo compartido de esta empresa, tienen la posibilidad de intercambiar tanto destino como época del año y de semana a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado se pueden encontrar diversos paquetes vacacionales con precios más bajos, tales como, All Inclusive, Viaje Todo Pagado, entre otros. Esto ocasiona que las parejas realmente consideren el realizar la compra de un tiempo compartido, ya que el desembolso final puede llegar a ser menor realizando sus vacaciones de otra manera
<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa formada por personal calificado y en constante preparación para el desempeño de su trabajo, lo que remunera en mejor servicio en cuanto a instalaciones y atención del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de destino poco flexible, sujeto a disponibilidad. Esto sucede siempre y cuando se posea una semana de temporada baja y el intercambio requiera ser a una de temporada alta o bien a un destino con más categoría que el que se adquirió (por ejemplo: si se adquirió una semana en temporada baja en un hotel de cuatro estrellas es sumamente difícil lograr un lugar en una semana de temporada alta en un hotel de cinco estrellas)
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con integración hacia atrás originándose una reducción considerable en los costos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor servicio en cuanto a instalaciones y atención del personal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona descuentos en alimentos durante las semanas de temporada baja 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un mayor número de puntos de venta que la competencia, lo que le permite estar cerca de los clientes potenciales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sus cuotas de mantenimiento son más bajas que las de la competencia, así como los costos de financiamiento que además cuentan con tasas más atractivas 	

4.3.6. Ventaja Competitiva Sostenible

Al ser una de las empresas más importantes en el ramo, es posible que la tendencia en el desarrollo de la misma sea ascendente, es por esto que los factores manejados en el capítulo como ventajas ante la competencia sean sostenibles a lo largo del tiempo. El número de puntos de venta, la constante preocupación por la preparación del personal, su afán de servicio, son aspectos de suma importancia, además de la calificación del prospecto, información general, información económica e información social.

4.4. Determinación de Fines

Al tener una visión completa de la situación actual tanto de la competencia como de la empresa misma es necesario desarrollar los fines de la organización.

4.4.1. Misión

Se define como misión de la empresa: *Ser líderes del servicio turístico satisfaciendo las necesidades de confort, descanso y diversión a través de la comercialización de unidades de tiempo compartido a lo largo de la República Mexicana y más allá de las fronteras con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.*

4.4.2. Objetivos Generales

- Enaltecer tanto a las personas que laboran y se relacionan con esta empresa como el orgullo por los destinos mexicanos a través de nuestra marca, aumentando la visita a estos destinos en un 15% anualmente y manteniendo actualidad a nivel internacional dentro de la industria del tiempo compartido.

- Satisfacer las expectativas vacacionales de la población de nivel socioeconómico medio y medio alto conociendo sus preferencias en cuanto a destinos disponibles, precios, actividades preferidas, y todo aquello que signifique un valor agregado para el usuario.
- Proporcionar unidades de tiempo compartido a un precio accesible y atractivo para familias de nivel socioeconómico medio y medio alto nacional e internacional.
- Mejorar la productividad reduciendo gastos en un 5% y aumentando las ventas en un 10%

4.4.3. Metas

- Realizar encuestas semestrales para conocer los posibles cambios en las necesidades de la población objetivo.
- Analizar trimestralmente las quejas más frecuentes de proveedores y clientes.
- Analizar las deficiencias de los servicios proporcionados por la empresa.
- Mantener publicidad en medios especializados a nivel nacional e internacional promoviendo las unidades de tiempo compartido de la República Mexicana.
- Ofrecer capacitación a los empleados en temas de interés para la empresa, meditando los resultados esperados.
- Realizar cuestionarios para conocer los problemas e intereses de los empleados y trabajadores.

- Cuando un empleado renuncie voluntariamente, realizar una entrevista para conocer aquellos problemas que debieran ser corregidos.
- Revisar trimestralmente los avances realizados para el logro de los objetivos, corrigiendo desviaciones.

4.4.4 Análisis de Brecha: Escenarios de referencia, Proyecciones y Futuro deseado

De continuar la empresa con su situación actual, se vería afectada, principalmente, por las siguientes variables:

- **Económicas.**

La inestabilidad económica del país afecta indudablemente a la empresa provocando que disminuyan las ventas del mercado nacional y que se incremente la cartera vencida. Es por esto indispensable que las unidades de tiempo compartido se vendan en pesos y con programas adecuados al nivel de sueldo. La misma inestabilidad provoca la creación de programas vacacionales más económicos que a la larga provocarían disminución de ventas ya que el tiempo compartido tiene implícitos gastos que se encuentran incluidos en otros programas vacacionales, tal es el caso de los programas "all inclusive" que incluyen el avión y los alimentos y bebidas.

- **De mercado.**

Es importante tener delimitado el tipo de intercambio de unidades de tiempo compartido disponible para lograr flexibilidad y tener ventaja sobre la competencia.

Si se continúa con la estrategia de ventas de insistencia y acoso por parte de los OPC's, el cliente potencial terminará por "huir" y esto ocasionará disminución de ventas.

De continuar con el mal servicio y mala calidad en los puntos de atención al cliente, se perderá la buena imagen de la empresa. Para lograr un buen lugar a nivel nacional, es importante el énfasis en estos aspectos. Los hoteles de la empresa, según encuesta realizada en internet, tienen, en promedio, una calificación de 9.66 gracias a sus estrategias actuales que les permite tener ventajas sobre empresas similares; si la empresa hace nada, se quedará en ese lugar, perdiendo posición en el mercado mientras que la competencia se perfecciona y ocupe mejores lugares.

A pesar de contar con buen servicio, en una época económica como la que estamos pasando, es importante el precio, sobretodo porque el mercado objetivo es de los que se está viendo más afectados por esta situación.

- Políticas.

El tiempo compartido en México ha significado la manera en que una persona extranjera pueda tener el uso y goce de una propiedad en la playa, ya que por ley un extranjero no puede contar con una propiedad que tenga esta ubicación. De mantenerse esta situación, el mercado extranjero es una opción excelente para crecer.

4.4.4.1. Futuro deseado

- Liderazgo a nivel nacional en la venta de unidades de tiempo compartido logrando satisfacer las necesidades de los clientes en la relación calidad - precio
- Satisfacer completamente las necesidades de recreo de los clientes elevando su calidad de vida
- Lograr que el precio de las unidades de tiempo compartido resulte atractivo en relación a lo que ofrece comparando con los paquetes vacacionales.

- Alcanzar una posición en los primeros tres lugares a nivel internacional en cuanto a calidad de los destinos

4.5. Determinación de Estrategia

Para lograr establecer las estrategias del negocio, es necesario el uso de matrices estratégicas como herramientas:

Matriz de Crecimiento producto - mercado (Igor Ansoff)

		S e r v i c i o	
		Actual	Nuevo o Mejorado
l i e t e s	Actuales	Penetración	Desarrollo de Productos o DIFERENCIACIÓN
	Nuevos	Desarrollo de mercados o segmentación	Diversificación

Matriz ciclo de vida - posicionamiento (Arthur D. Little)

		Fases del Ciclo de Vida			
		Embrionario	Crecimiento	Madurez	Decadencia
s d e l i r c l a s i s	Dominante	Mantenerse			
	Fuerte				
	Favorable			Invertir	
	Desfavorable				
	Marginal				Desinvertir

Como parte de los primeros pasos para lograr la misión de la empresa, considerando que se encuentra en una etapa de madurez y con una posición dominante en la que es necesario tomar una decisión de invertir o mantenerse, es de suma importancia que antes de pensar en tener más clientes, el servicio que actualmente se brinda sea mejorado estableciendo cierta *diferenciación* en relación al mercado. De esta manera se irá logrando mayor satisfacción de los clientes y se tendrá mejor promoción vía recomendación. Cabe aclarar que el invertir puede enfocarse a la mejora del personal y de las instalaciones en busca de un excelente servicio y realmente mejorar la calidad de vida del mercado objetivo.

Es así como llegamos a la determinación de la estrategia genérica en combinación con una directriz:

Grid Estratégico

		Estrategia Genérica		
		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
i r e Mantenerse t r i z	Creecer		Establece distintivo al producto: desarrollo investigación, empaque, promoción, publicidad. Apreciación de la creatividad del personal	Amplio conocimiento de un mercado específico para satisfacer sus necesidades Precios altos y volúmenes de venta muy reducidos.
	Mantenerse		Gran habilidad en la comercialización Gran colaboración con los canales de distribución	Contacto total con los clientes Desarrollo muy especializado del producto
	Contraerse		Enfoque a satisfacer necesidades del mercado Relación precio-calidad, diferencia Motivación del personal	

Con la ayuda de las herramientas utilizadas fue posible determinar que la estrategia genérica más apropiada es la diferenciación con enfoque, realizando mejoras al servicio actual, capacitando al personal para ayudarlo a brindar atención especial a los clientes, formando así las bases para lograr la consolidación de la empresa y finalmente, lograr crecimiento en cuanto a la captación de clientes tanto nacionales como extranjeros.

4.5.1. Selección de Alternativas

- Mejorar la imagen del tiempo compartido a nivel nacional e internacional incrementando la capacitación al personal que se encuentra en contacto directo con el cliente en cuanto a la importancia del servicio al mercado objetivo actual y potencial; obteniendo retroalimentación constante de los usuarios nacionales y extranjeros a través de cuestionarios específicos de monitoreo que permitan conocer las condiciones de las unidades de tiempo compartido resaltando necesidades específicas del mercado objetivo y que les permita a los usuarios emitir sugerencias. Todo lo anterior con el fin de contar con una visión clara de lo que se espera del servicio de la empresa, lo que gusta y lo que desagrada en comparación con otras instalaciones de tiempo compartido en la República Mexicana y en el extranjero.
- Para hacer más atractivo el producto del tiempo compartido en comparación con los programas vacacionales, es conveniente buscar alianzas con empresas de transportación (aérea o terrestre, según el destino) de manera que el precio por el uso de estos servicios esté incluido en la tarifa de mantenimiento anual.
- Innovar la forma de comercialización del tiempo compartido, estableciendo contactos con empresas medianas y corporativas para realizar promociones masivas y la creación de credenciales empresariales que faciliten el pago del tiempo compartido

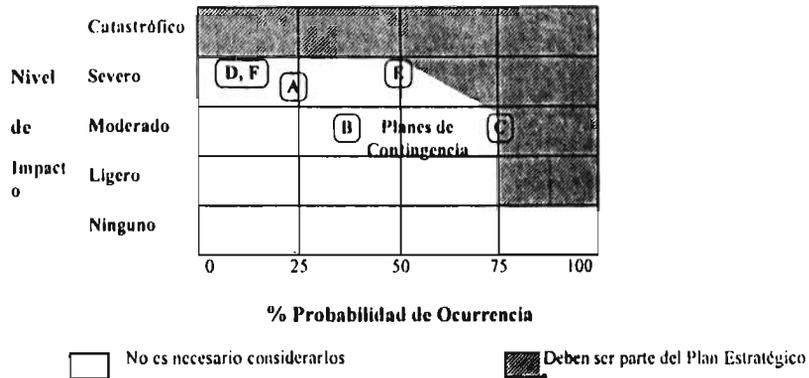
como parte de una prestación de la empresa. De esta manera se establecerá la relación empresa - calidad de vida que además de incrementar la calidad en la venta del tiempo compartido, mejorará la relación empleado - empresa.

- Establecer promociones para incrementar la preferencia de los destinos **mexicanos** entre los clientes de origen nacional e internacional: tras tres años consecutivos de seleccionar un destino nacional como punto vacacional, otorgar dos días más de vacaciones en el mismo destino; con cuatro años de seleccionar un destino nacional, otorgar cuatro días adicionales, depositables, en cualquier destino nacional en temporada baja.

4.5.2. Contingencias por cambio moderado o agresivo

A continuación se muestran aquellos eventos que afectan a la empresa, en mayor o menor grado, y su probabilidad de ocurrencia. Aquellos que deben ser tomados en cuenta han sido incluidos en las alternativas antes mencionadas.

- a) Incremento de la cartera vencida (25%)
- b) Disminución de la captación de clientes (30%)
- c) Propagación de programas vacacionales a bajos precios a nivel nacional (75%)
- d) Falta de apoyo al turismo por parte del gobierno (10%)
- e) Devaluación del 80% del peso mexicano (50%)
- f) Desastres naturales e incendios (10%)



C conclusiones

- Es necesario que en el corto plazo comiencen a tomarse las medidas suficientes para lograr ubicar los destinos de la Republica Mexicana, que cuentan con tiempo compartido, dentro de los primeros a nivel internacional, mejorando la calidad brindada en los mismos, así como la forma en que se comercializan, porque de otra manera, lo único que sucede es que adquieren una publicidad de "boca a boca" negativa, es decir, no son bien recomendados entre quienes utilizan este servicio
- Como se pudo comprobar, la planeación estratégica también es aplicable a empresas que brindan algún tipo de servicio, siempre y cuando no tenga emergencias actuales por resolver
- La planeación estratégica permite establecer, con una visión amplia, aquellos aspectos necesarios para determinar las acciones a seguir por parte de la empresa ante la situación tanto de su entorno como del interior de la misma. Pudimos identificar que la empresa se encuentra en un momento decisivo, ya que la etapa de madurez permite tomar estrategias nuevas de manera que el producto tenga un nuevo crecimiento o bien tomar el mejor camino para la declinación del producto.
- Es verdad que requiere de un arduo trabajo de investigación a conciencia, estudio tanto de la industria como de la empresa misma y es por esto que la planeación estratégica permite conocer la posición de la competencia ante los clientes, proveedores, productos sustitutos y el mercado que estos abarcan, de manera que es una herramienta sumamente útil para la toma de decisiones, con ella se tiene una

forma más clara de encontrar el rumbo que la empresa debe seguir, nos ayuda a determinar el mercado a atacar, a conocer de manera gráfica aquellos nichos que la competencia no está atacando y nos permite observar si es conveniente que la empresa los abarque.

- Nos permite identificar la posición en que la empresa se encuentra actualmente y la misión hacia la que debe enfocarse. Con esto la empresa es capaz de lograr definir acciones a seguir, puede establecer desde estrategias funcionales hasta corporativas, permitiendo, además, la medición de los objetivos alcanzados.

De acuerdo con todo lo anterior, podemos concluir que llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en la empresa genera beneficios fundamentales para lograr ubicarla dentro de su entorno y aprovechar al máximo todas las fuerzas y oportunidades, contrarrestando debilidades, y amenazas que se encuentren tanto en el medio ambiente externo como en el interior de la empresa. Es necesario crear una cultura de planeación en los diversos niveles de la empresa para lograr la adecuada planeación.

Al estar en un país con una economía inestable, afectada por una gran diversidad de factores y con apertura al comercio exterior (tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá y en un futuro no muy lejano con Europa) es fundamental ubicar el mercado que abarca nuestra empresa en relación con la competencia nacional e internacional, identificando todos aquellos factores que la perjudiquen o que la beneficien real y potencialmente. Es por esto que, *si nuestra empresa, generadora de bienes tangibles o intangibles, pretende lograr el éxito en el siglo XXI, la planeación estratégica es una herramienta que necesariamente debe ser aplicada en todo su proceso.*

Bibliografía

1. ACKOFF, Russel. Planeación de la empresa del futuro. LIMUSA. 1985.
2. ACKOFF, Russell, Un Concepto de Planeación de Empresas. Limusa
3. BACA URBINA G. Evaluación de Proyectos, análisis y Administración del Riesgo. McGraw Hill, 284 pág. 2a. Edición, 1990.
4. CESTUR, Curso Interamericano de Actualización para la Gestión Turística, Estrategias Competitivas de Mercadotecnia para el Turismo, 1994.
5. DEEP SAM, SUSSMAN LYLE. Guía de Estrategias Inteligentes. Edit. Promexa. 231 Págs.
6. HERNÁNDEZ DÍAZ EDGAR ALFONSO. Proyectos Turísticos, formulación y evaluación, ed. Trillas, 211 pág. 2a. Edición. 1994.
7. HOFER. Planeación Estratégica. Norma.
8. INTERNET. American Resort Development Association (ARDA). <http://www.arda.org/arda>
9. INTERNET. Información sobre la propiedad de vacaciones, Noticias de la industria. <http://www.interval-intl.com>
10. INTERNET. RBI: What is vacation ownership. The history of vacation ownership. How to buy a timeshare. How to sell a timeshare. <http://www.resortbase.com>
11. INTERNET. Resort Sharing International. <http://www.weblive.com>

12. INTERNET. Timeshare Users Group. Sample Newsletter. Timeshare ranking survey. Members' ratings of resorts. <http://timeshare-users-group.com>
13. INTERNET. TRI International-history/benefits <http://www.tri-international.com>.
14. INTERNET. Why vacation timeshare make sense. <http://www.webcom/vacation/article.html>.
15. KAMI Michael. Puntos estratégicos. McGraw Hill. 1986.
16. KOONTZ, O'DONELL. Administración. McGraw Hill. 1988.
17. KOTLER PHILIP. Mercadotecnia. Prentice Hall. 3a. Edición. 1992. 746 pág.
18. PODER EJECUTIVO FEDERAL, SHCP Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, 177 pág.
19. PORTER E. Michael, Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
20. PORTER E. Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 1980.
21. PÚMPIN Cuno, García Santiago, Estrategia Empresarial, como implementar la Estrategia en la Empresa. ed. Díaz de Santos, 268pág. 1993.
22. SAPAG Nassir, SAPAG Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos. ed. McGraw Hill, 211 pág. 2a Edición. 1994.
23. SCHNAARS, Steven, Estrategias de Marketing. ed. Díaz de Santos, 384 pag. 1994.
24. SECRETARÍA DE TURISMO, Estadísticas Básicas. 1990, 1991, 1992, 1993.
25. SECRETARÍA DE TURISMO, Políticas Sectoriales y Acciones Concurrentes en la Promoción Turística. 1995.

26. SECRETARIA DE TURISMO. Primera Reunión del Gabinete Turístico, Agenda de Trabajo, 1995
27. STEINER, George. Planeación Estratégica. Free Press 1979.

Anexo 1

TUG to those interested in joining

What is TUG?

The Timeshare Users Group is an organization of Timeshare owners providing information about timeshare resorts and tips about vacation exchanges. This is a membership group and it will become what ever the members want it to be.

What to expect from TUG.

We will be concentrating on providing reviews and ratings for the II & RCI resorts. We presently have 1000s pages of reviews and comments. Most of these are resorts in the US, Mexico and the Caribbean. As we increase our membership (with your help) we should be able to provide detailed information on almost every resort in the exchange systems.

We will be dividing the reviews into regional sectors similar to the RCI directory. Each region will have a Member Rep responsible for compiling info about that section. We need volunteers to be Member Reps!

In addition to the reviews, we will be rating the resorts on a scale of 1 to 10 (10 = best). This will give members accurate information about the quality, size, activities and amenities available at the resorts. No longer will you have to rely only on the exchange directories or input from the exchange salesmen to select your hard earned vacation.

By having complete reviews and ratings on each resort we will be able to provide what I call the "Best Lists". This will be lists of resorts which are considered the best by our members in various categories (Resorts which have the Best Beaches, Best Golf Programs, Best Tennis Facilities, Best Skiing Packages, Best Gambling, Best Kids Programs, Best Romantic Getaways, etc.)

As a TUG member, how can I help?

I am very excited about this endeavor and the response we have already received. I feel TUG will become an extremely valuable resource for its members. But it's up to you! We need your input and help! We need members to provide detailed reviews on their home resorts and any exchanges they have made recently (both good and bad). See Timeshare Review Guidelines for help.

What now?

If you are not a member...**JOIN!** If you are a member... send in your reviews and if you have the time...volunteer as a Member Rep!

Let's make TUG an association we can all be proud of!!!

Thanks Bill Rogers

Softer Timeshare Selling Proves Successful!

Finally a research study proves what most Timeshare Owners already know. Everyone hates high

pressure sales tactics. And developers would get better results if they treated timeshare prospects with respect and a low keyed sales pitch.

A study sponsored by the Alliance for Timeshare Excellence in 1992 found that prospective purchasers were discouraged from buying by aggressive marketing and sales techniques.

Two developers reported at an ARDA (American Resort Development Association) workshop that they had beneficial results by softening their sales strategies. One developer trained their sales people to accept the prospects need to consider and discuss the purchase and eliminated all first-day buyer discounts. As a result the cancellation rate was cut in half. In addition, the "be-backs" accounted for 25% of total sales, up from less than 5% before, and net closing average is up 30%.

Next time you get a "hot seat" sales presentation, just pull out this article.

Timeshare Tips

Mario Collura of Tri West has a series of Timeshare Tips that he has published. Mario is very experienced with timeshare properties from a real estate viewpoint. Tri West is a leader in Timeshare auctions (TRI West phone # 1-800-423-6377).

Tip - Management Companies

After the developer completes his sales at the resort, the responsibility for managing the resort is turned over to the Homeowners Association (HOA). In most cases the HOA then contracts with a management company to handle the day to day activities of running a resort and communicating with hundreds of individual timeshare owners. The task of selecting a qualified management company is a difficult and time consuming task, but is essential to the long term value of the timeshare resort.

The quality of the timeshare management company is essential in maintaining and preserving the value of your timeshare resort.

With that in mind, management contracts should be limited to 2 or 3 years to give the management company the maximum incentive to provide quality service.

Items to consider when evaluating a new or existing management company:

1. Where is their main office?
2. How long have they been in the timeshare business?
3. How many resorts do they manage?
4. Do they have a bonus time program?
5. Do they have an internal exchange program?
6. Are their resorts RCI, II or both?

- 7 What is the quality of their other resorts?
- 8 What is average maintenance fee of their other resorts?
- 9 Will they assist you or your agent in showing, renting and selling your timeshare?

Mano of the West

TUG Rating Guidelines

Rating of 10 - World class resort with everything included. Should be the best resort you have ever seen! Most are self-contained vacation destinations. Everything is in perfect order. There should be very few 10 resorts.

Rating of 9 - A great resort with everything except a major extra (i.e. golf or skiing being off-site). Beautiful units with fabulous decor. This should be the 2nd to 4th best resorts you have seen.

Rating of 8 - A good resort with a great location. Still has top quality units and furnishing with on site recreation and activity director. An excellent exchange.

Rating of 7 - Above average resort but missing some extras and charges for the extras they do provide (ie tennis, bikes, etc.) Units might be a little smaller, not quite as plush but still very nice.

Rating of 6 - This resort is nice but just one step above average. Has planned activities, but units may be older. Does not have many activities or full time director. An ok exchange, but wish it were better.

Rating of 5 - Average resort. Nothing special but ok. Would not go there again.

Ratings of 4 and lower - Below average. Avoid if possible. Has old furniture, poor service, no extras, poor location, would not trade into again.

These are rather general guidelines, but should be a good starting point. Most of us have a tendency to rate a resort too high. If you could rank the resorts you have been to, it would allow us to provide a comparative ranking for you reviews (i.e. if you have visited 6 resorts, please rank 1st - 6th).

This may sound like we are asking for a lot... well we are! Wouldn't you like to know as much as possible about your next exchange before you made it? I know I would. The more we have, the better for all our members. We will be able to set up a separate file for each resort. What a wonderful database we could have with your help. Won't it be great to know that you are going to get fantastic exchange resorts from now on?

Owners' Resort Comments

The next several pages contain abbreviated comments about several resorts. These comments are derived from the 3000+ pages of information we currently have on file. We will be setting up a separate file for

Members' Ratings of Resorts

last updated 7/24/96

This list is sorted by *Member's Rating*, which is based on a scale of 10 (best) to 1 (worst) as provided by timeshare members who have actually stayed at the listed resorts. The rating number is an **average** of the inputs received.

Also, this page contains a *Standard Deviation* column **StdDev** that, for you statistics buffs, indicates the amount of variation in the ratings. The lower the StdDev, the more consistent the ratings across reviewers, but this is only **meaningful** if the number of ratings (**No.**) is 5 or more.

Within the same Rating, the list is sorted by Index Ranking.

The *Index ranking* is based on a scale from 100 (best) to 1 (worst). It is calculated by multiplying the Member Rating number and a weighted ranking based on the position a resort was listed from best to worst, by owners who compared four or more resorts.

NOTE: Only those resorts with five or more inputs (No. column) have had enough input to be statistically reliable.

Resort Name	No.	Rating	StdDev	Index
10				
Hilton Grand Vacation Club, Orlando, FL	2	10.0	0.0	NA
Intrawest Resort Club, Blackcomb, BC, Canada	1	10.0	0.0	NA
Port-O-Call, Shipyard, Hilton Head, SC	1	10.0	0.0	NA
Craigendarroch, Ballater, Scotland	1	10.0	0.0	100.0
Gurney's Health Spa, Long Island, NY	1	10.0	0.0	100.0
Southwind at Shipyard, Hilton Head, Sc	4	10.0	0.0	100.0
Disney Vacation Club, Orlando, Fl	8	10.0	0.0	98.3
Capri-by the Sea, Pacific Bch, Ca	2	10.0	0.0	95.0
World Mark at Otter Crest, Otter Rock, OR	1	10.0	0.0	95.0
Bluebeard's Castle, St. Thomas	1	10.0	0.0	90.0
Four Seasons at Desert Breezes, Palm Desert	2	10.0	0.0	90.0
Four Seasons, Marabella, Spain	1	10.0	0.0	90.0
Indian Palms Intervals, Indio, Ca	1	10.0	0.0	90.0
<u>Ocho Cascadas, Puerto Vallarta, MX</u>	1	10.0	0.0	90.0
Plantation Beach Club, Hutchinson Island, F	1	10.0	0.0	90.0
Princeville Resorts, Princeville, Kauai, H	1	10.0	0.0	90.0
Spas at Resort World, ??, ??	1	10.0	0.0	90.0
Virgin Grand Villas, St. John	2	10.0	0.0	90.0
Antigua Village Beach Club, Antigua	1	10.0	0.0	70.0
<u>Coral Princess, Cozumel, Mx</u>	1	10.0	0.0	70.0
Embassy Vac. Resort at Poipu Pt., Kauai, Hi	1	10.0	0.0	70.0
Stonebridge, Branson, Mo	1	10.0	0.0	70.0
9				
Morritt's Tortuga Club, Grand Cayman	2	9.9	0.1	89.1

TUG Members' Ratings of Resorts

Hilton Grand Vacation Club, Las Vegas, NV	3	9.8	0.2	88.5
Amelia Island Plantation, Amelia Island, FL	1	9.8	0.0	88.2
Kilconquhar Estate & CC, Scotland	2	9.8	0.0	88.2
Indies Suites, Grand Caymans	1	9.8	0.0	88.0
Charter Club of Marco Beach, FL	7	9.8	0.2	92.3
Marriott's Desert Springs, Palm Desert, Ca	15	9.8	0.5	86.4
Oasis, Palm Springs, Ca	4	9.8	0.3	87.5
Barnsdale Country Club, Oakham, England	2	9.8	0.3	78.0
Lawrence Welk Resort, Escondido, Ca	25	9.7	0.3	90.1
Royal Caribbean, Cancun, Mx	14	9.7	0.3	86.5
Tree Tops Resort, Gatlinburg, Tn	3	9.7	0.5	83.8
Marriott's Paradise Island, Bahamas	3	9.7	0.5	70.9
Royal Islander, Cancun, Mx	4	9.6	0.2	80.2
Sapphire Beach Club, St Maarten	3	9.6	0.2	71.8
Marriott's Cypress Harbor, Orlando Fl	16	9.6	0.3	87.5
Kona Coast, Hi	23	9.5	0.6	87.8
Bougainvillea Beach Resort, Barbados	1	9.5	0.0	NA
Breezy Shores Resort, Detroit Lakes, MN	1	9.5	0.0	NA
Las Olas Beach Club, Satellite Beach, FL	1	9.5	0.0	NA
Marriott Kauai, Kauai, HI	1	9.5	0.0	NA
Alpine Club, Schlading, Austria	1	9.5	0.0	95.0
Jardim do Vau, Partimao, Portugal	2	9.5	0.0	95.0
Metro-Ferienclub Grundisee, Austria	3	9.5	0.0	95.0
Newport Onshore, Newport, Ri	3	9.5	0.0	95.0
Osborne, Torquay, England	3	9.5	0.0	95.0
Sabal Palms, Orlando, FL	1	9.5	0.0	95.0
Vanderbilt Beach Club, Naples, FL	3	9.5	0.0	95.0
Villa L'auberg, Del Mar, Ca	2	9.5	0.0	95.0
Ridge at Sunriver, Bend, Or	7	9.5	0.0	92.3
Marriott's Grande Ocean, Hilton Head, Sc	9	9.5	0.0	88.7
Casa Ybel, Sanibel, FL	2	9.5	0.5	85.5
Links Golf & Racquetball Club, Myrtle Beach	1	9.5	0.0	85.5
Marriott's Mountain Lodge, Breckenridge, CO	1	9.5	0.0	85.5
Plaza del Sol, Aruba	1	9.5	0.0	85.5
Toberua Island Resort, Fiji	2	9.5	0.0	85.5
Four Seasons Fairways, Quinto do Lago, MX	1	9.5	0.0	66.5
Villacana Club, Spain	1	9.5	0.0	66.5
Desert Springs Villas, Palm Desert, CA	1	9.5	0.0	57.0
Plantation Beach Club, Captiva Island, FL	1	9.5	0.0	57.0
Royal Mayan, Cancun, Mx	18	9.5	0.5	85.5
Orange Lakes Country Club, Orlando, FL	30	9.5	0.4	82.9
Cypress Pointe Resort, Orlando, FL	13	9.4	0.3	86.5
Kahana Falls, Maui, Hi	7	9.4	0.5	91.0
Royal Islander, St. Maarten	6	9.3	0.5	85.6
Marriott's Heritage Club, Hilton Head, Sc	8	9.3	0.2	90.5
Eagle Crest Resort, Redmond, Or	5	9.3	0.2	83.7
Wellington, Newport, Ri	4	9.3	0.3	78.6
Divi Dutch Village, Aruba	2	9.3	0.8	74.0
Lake Condominiums, Big Sky, MT	2	9.3	0.8	74.0
Powell Place, San Francisco, CA	2	9.3	0.8	74.0
Village at Smuggler's Notch, VT	6	9.3	0.6	71.7
Vacation Club International, Cancun, Mx	2	9.3	0.3	60.1
South Seas Plantation, Captiva Is., FL	7	9.2	0.5	63.1
Panorama Resort Village, Panorama, BC	3	9.2	0.2	NA
Marriott's Sabal Palms, Orlando, FL	5	9.1	0.0	72.5
Walton Hall, Warwick, England	3	9.2	0.2	73.3
Paradise Village Beach, Nuevo Vallarta, Mx	5	9.2	0.8	77.9
Marriott's Royal Palms, Orlando, FL	16	9.2	0.2	72.6
Krystal International Vac., PV, Mx	7	9.1	0.6	83.6
Towers at Mullet Bay, St. Maarten	6	9.1	1.2	74.5
Vistana Beach Club, Jensen Beach, FL	8	9.1	0.5	68.0
Marriott's Monarch, Hilton Head, Sc	10	9.1	0.5	76.9

TUG Members' Ratings of Resorts

Whispering Woods Resort, Welches, Or	3	9.0	0.4	72.3
Fairfield Glade, Crossville, TN	9	9.0	0.9	66.5
Florida Beach Club, Boca Raton, FL	1	9.0	0.0	NA
LaCabana, Aruba	1	9.0	0.0	NA
Paradise Village Beach Spa & Resort, CA	1	9.0	0.0	NA
Redington Ambassador, N Redington Beach, FL	1	9.0	0.0	NA
Royal Regency, Vincennes, France	1	9.0	0.0	NA
Sahara Sunset, Malaga, Spain	1	9.0	0.0	NA
Crown Club at Summit Hotel, Bethel, Me	3	9.0	0.0	90.0
Divi Little Bay, St. Maarten	1	9.0	0.0	90.0
Maui Lea at Maui Hill, Kihei, HI	1	9.0	0.0	90.0
<u>Melia Vacation Club, Cancun, Mx</u>	2	9.0	0.0	90.0
Allen House Club, London, England	2	9.0	0.0	81.0
Bay Club at Waialoa Beach Resort, Hawaii	1	9.0	0.0	81.0
Golden Strand, Kill Devils Hills, NC	1	9.0	0.0	81.0
Landmark Resort, Egg Harbor, WI	1	9.0	0.0	81.0
Langdale Country Club, Yourkshire, England	2	9.0	0.0	81.0
Marco Polo Club Alpina, Austria	1	9.0	0.0	81.0
Matchroom Country Club, Malaga, Spain	1	9.0	0.0	81.0
Superior Shores, Two Harbors, Mn	1	9.0	0.0	81.0
Village Gate House, Whistler, BC	1	9.0	0.0	81.0
Whiskey Jack at Snowbird, Whistler, BC, Can	2	9.0	0.0	81.0
San Diego Country Estates, Ramona, Ca	6	9.0	0.0	77.4
Abaco Towns by the Sea, Bahamas	1	9.0	0.0	72.0
Brockway Springs Resort, Lake Tahoe, CA	1	9.0	0.0	72.0
Club Regina, Los Cabos, Mx	2	9.0	0.0	72.0
<u>Four Seasons, Portugal</u>	1	9.0	0.0	72.0
Pend Oreille Shores, Hope Id	2	9.0	0.0	72.0
Sloane Gardens Club, London, England	2	9.0	0.0	72.0
St. James Place, Beaver Creek, Co	2	9.0	0.0	72.0
Ocean Palms at Port Royal, Hilton Head, Sc	10	9.0	0.6	70.0
Club Donatello, San Francisco, CA	1	9.0	0.0	63.0
Club Maeva, Colima, Mx	1	9.0	0.0	63.0
Country Hideaway at Mountain Lake, Clevelan	1	9.0	0.0	63.0
Horseshoe Resort, Barrie, Ontario, Canada	1	9.0	0.0	63.0
La Renaissance, Atlantic City, Nj	1	9.0	0.0	63.0
LaCosta Beach Club, Pampano Bch, Fl	3	9.0	0.0	63.0
Marriott's Mountain Club, Loon, Nh	1	9.0	0.0	63.0
Playa Linda Resort, Aruba	2	9.0	0.0	63.0
<u>Plaza Los Glorious, Cabo San Lucas, Mx</u>	2	9.0	0.0	63.0
Snowbird, Whistler, BC	1	9.0	0.0	63.0
Sun Club, Contin. Playa, Playa d.Carmen, Mx	2	9.0	0.0	63.0
World Mark at Beachcomber, Pismo Beach, CA	1	9.0	0.0	63.0
Aspen Slopeside, Whistler/Blackcombe, Canad	1	9.0	0.0	54.0
Calini Beach Club, Sarasota, Fl	2	9.0	0.0	54.0
Cottages at South Seas Plantation, Captiva	1	9.0	0.0	54.0
<u>Pueblo Bonito, Mazatlan, Mx</u>	5	9.0	0.6	54.0
Streamside at Vail, CO	1	9.0	0.0	54.0
Woods Manor, Breckenridge, Co	1	9.0	0.0	54.0
Deercreek, Myrtle Beach, Sc	1	9.0	0.0	45.0
Sea Mountain, Hawaii, HI	1	9.0	0.0	45.0
Cypress Harbour Resort, Orlando, FL	1	9.0	0.0	36.0
Ogasaka Garden, Denia, Spain	1	9.0	0.0	36.0
Vistana, Orlando, Fl	54	9.0	1.3	76.3
Ridge Tahoe, Stateline, Nv	21	9.0	1.3	73.3
Pinecliff Village, Ruidoso, Nm	3	9.0	0.8	74.7

8

Marriott's Sam Lord's Castle, Bardados 3 8.9 0.2 62.3

TUG Members' Ratings of Resorts

Page 4 of 14

Lawai Beach Resort, Kauai, HI	9	8.9	0.4	65.9
Makai Club, Kauai, HI	5	8.9	1.6	78.3
Arroyo Robel, Sedona, AZ	18	8.9	0.7	68.8
Samoset Resort, Rockport, Me	4	8.9	0.6	79.9
Plantation Resort, Myrtle Beach, SC	3	8.8	0.2	55.9
Massanutten Mountainside Villas, Va	8	8.8	0.6	72.2
Polynesian Isles, Orlando, FL	10	8.8	0.4	70.4
Pahio Resort at Ka'eo Kai, Kauai, HI	13	0.8	0.9	66.3
Iron Blossom Lodge, Snowbird, UT	4	8.8	0.4	70.0
LaCabanna Beach Resort, Aruba	2	8.8	0.3	52.5
Westgate, Kissimmee, FL	34	8.7	1.6	67.7
Fairmont Vac. Villas, Riverside, BC	5	8.7	0.9	61.0
<u>El Moro at El Cid, Mazatlan, MX</u>	7	8.7	0.8	52.3
Falcon Pointe, Avon, CO	1	8.7	0.0	NA
Whaler, Maui, HI	4	8.7	0.7	65.3
Ridge Resort, Queenstown, New Zealand	2	8.7	0.0	60.9
Olympic Village Inn, Olympic V., Ca	3	8.7	0.8	63.6
Orange Tree Golf Resort, Scottsdale, AZ	6	8.7	0.5	57.2
Sedona Vacation Club/Los Abrigados, Sedona,	8	8.7	0.3	60.6
Flamingo, St. Maarten	6	8.7	0.7	50.2
Powhatan Plantation, Williamsburg, Va	32	8.6	1.0	67.1
Casa del Mar, Aruba	4	8.6	1.1	54.6
Coronado Beach Inn, Coronado, Ca	6	8.6	0.6	68.8
Loreley, Helen, Ga	3	8.6	0.0	60.2
Club Cascadas de Baja, Cabo San Lucas, MX	8	8.6	1.9	64.4
Silver Lake Resort, Orlando, FL	12	8.6	1.0	71.8
Fairfield Bay, Fairfield Bay, Ar	13	8.5	0.6	68.9
Polo Towers, Las Vegas, NV	15	8.5	1.2	64.8
Bali Hai, Moorea, French Polynesia	1	8.5	0.0	NA
Kohl's Ranch Vacation Club, Payson, AZ	1	8.5	0.0	NA
Lodge at Kananaskis, Alberta, Canada	1	8.5	0.0	NA
Laguna Shores, Laguna Beach, Ca	3	8.5	0.0	76.5
<u>Universal Vac. Club at Villa del Mar, PV, M</u>	1	8.5	0.0	76.5
French Ridge, Breckenridge, Co	1	8.5	0.0	72.3
Highlands at Sugar, Banner Elk, NC	2	8.5	0.5	72.3
El Quijote Inn, Mazatlan, MX	3	8.5	0.0	68.0
<u>Point Resort, Minoqua, WI</u>	1	8.5	0.0	68.0
San Clemente Cove, San Clemente, Ca	3	8.5	0.7	68.0
Shell Heritage Resort, Ocean City, MD	1	8.5	0.0	68.0
Shores, Gulf Shores, Al	1	8.5	0.0	68.0
Sedona Springs, Sedona, AZ	6	8.5	0.7	62.3
AkasHotelli, Finland	1	8.5	0.0	59.5
Fitzpatrick Castle Holiday, Killiney, Irela	3	8.5	0.0	59.5
Marriott's Swallowtail, Hilton Head, SC	2	8.5	1.5	59.5
Powder Mountain, UT	1	8.5	0.0	59.5
Royal Holiday Beach Resort, Biloxi, MS	1	8.5	0.0	59.5
Williamsburg Plantation(?), Williamsburg, V	1	8.5	0.0	59.5
Pines at Treetops, Lake Ozark, MO	1	8.5	0.0	51.0
Residence Van Gogh, Belgium	1	8.5	0.0	51.0
Shanty Creek, Bellaire, Mi	1	8.5	0.0	51.0
French Lick Springs, French Lick, In	2	8.5	0.5	46.8
<u>Caribbean Reef Club, Puerto Morelos, MX</u>	2	8.5	0.0	42.5
<u>Melia Vacation Club, San Lucas, MX</u>	2	8.5	0.0	42.5
Ocean Club Beach Resort, St. Maarten	1	8.5	0.0	34.0
Pacific Shores Nature, Nanoose Bay, BC	2	8.5	0.5	34.0
Regency Villas at Broom Park, Barham, Engla	1	8.5	0.0	34.0
Harbor Club at Palm Coast, FL	5	8.5	1.5	44.5
<u>Villa Del Palmar, PV, Mx</u>	9	8.4	1.0	62.3
Ridgewood at Fairfield Flagstaff, Flagstaff	7	8.4	1.3	64.6
Sea Watch on the Beach, Ft. Myers, FL	14	8.4	1.2	62.6
<u>Pueblo Bonita Resort, Los Cabos, MX</u>	5	8.4	0.5	75.6
Camaron Cove Resort, Indian Rocks Bch, FL	4	8.4	1.9	69.1

TUG Members' Ratings of Resorts

Page 5 of 14

Blue Tree Resort, Orlando, Fl	7	8.4	0.6	62.1
Wapato Point, Manson, WA	6	8.3	0.5	65.3
Mountain Retreat, Arnold, Ca	3	8.3	0.9	58.3
<u>Playacar Plaza Marina, Playa Carmen, Mx</u>	3	8.3	0.9	55.6
Lagonita Lodge, Big Bear Lake ,Ca	3	8.3	0.5	52.8
Tamarack Beach Resort, Carlsbad, Ca	7	8.3	0.6	63.9
Eagle's Nest, Marco Island, Fl	7	8.3	1.6	56.6
Cliffs Club, Kauai, Hi	15	8.3	1.0	56.7
Las Olas Beach Club, Cocoa Beach, Fl	9	8.3	0.8	59.9
Scottsdale Camelback Spa, Scottsdale, Az	7	8.3	1.3	62.5
Pono Kai, Kauai, Hi	11	8.3	0.8	54.0
Knocktopher Abbey, Ireland	2	8.3	0.3	66.0
Steele Hill, Laconia, NH	2	8.3	0.3	66.0
Palm Springs Tennis Club, Palm Springs, CA	10	8.3	0.8	56.9
Tierra Verde Yacht, Tierra Verde, Fl	4	8.3	0.4	49.5
Palmas Del Mar-Humaco, Puerto Rico	1	8.2	0.0	49.2
<u>Sol Mar, Cabo San Lucas, Mx</u>	5	8.2	0.7	55.8
Tanglewood at Fairfield Flagstaff, Az	9	8.2	0.9	57.2
<u>Torres Mazatlan, Mazatlan, Mx</u>	3	8.2	0.9	49.0
Lawrence Welk Desert Oasis, Cath. City, Ca	11	8.2	0.3	56.3
Coconut Beach Resort, Key West, Fl	5	8.2	0.5	57.1
Sunset Beach Club, Malaga, Spain	4	8.2	0.8	40.8
Club Colombo Hotel Quellenhof, Germany	4	8.1	0.2	67.0
Nob Hill Inn, San Francisco, Ca	4	8.1	0.9	54.8
Eastern Slope Inn, N. Conway, Nh	10	8.1	1.3	48.6
Turtle Reef Club, Jensen Bch, Fl	5	8.1	1.4	58.7
Big Canoe, Big Canoe, Ga	5	8.1	0.9	56.7
Resort World, Orlando, Fl	9	8.1	1.0	51.0
Fairfield Patriot's Place, Williamsburg, Va	9	8.0	0.9	54.5
Cove at Yarmouth, Yarmouth, Ma	8	8.0	0.9	58.6
<u>El Jardin Resort, Puerto Vallarta, Mx</u>	2	8.0	0.0	NA
<u>Park Plaza, Park City, UT</u>	1	8.0	0.0	NA
<u>Plaza Las Glorias, Cancun, Mx</u>	1	8.0	0.0	NA
<u>Villa Roma Resort, Callicoon, NY</u>	2	8.0	1.0	NA
Breezy Point Int'l, Breezy Point, MN	1	8.0	0.0	80.0
Inns of Waterville Valley, Waterville Valle	1	8.0	0.0	80.0
Alpenland Sporthotel, St Johann, Austria	2	8.0	0.0	72.0
Otra Vez en Santa Fe, Nm	2	8.0	0.0	72.0
Plantation Village, Grand Cayman	1	8.0	0.0	72.0
Pacific Grove Plaza, Pacific Grove, Ca	5	8.0	0.0	65.6
Causeway on Gull, Nisswa, MN	1	8.0	0.0	64.0
Fairway Forest at Sapphire Valley, Cashiers	1	8.0	0.0	64.0
Hotel del El Vive, New Orleans, LA	1	8.0	0.0	64.0
Landmark Holiday Beach, Panama City, Fl	3	8.0	0.0	64.0
Little Bay Beach, Philipsburg, St. Maarten	1	8.0	0.0	64.0
Sweetwater, Princeville, Kauai, Hi	2	8.0	0.0	64.0
Ventura at Boca Raton, FL	1	8.0	0.0	64.0
<u>Vidafel, Acapulco, Mx</u>	4	8.0	0.0	60.0
Marriott's Harbour Point, Hilton Head, Sc	7	8.0	0.5	57.1
Club Flamingo, Bonaire, Netherlands Antille	1	8.0	0.0	56.0
Club Lacosta Marian del Sol, Mijas, Spain	1	8.0	0.0	56.0
Golfe Bleu, Cape St. Martin, France	2	8.0	0.0	56.0
Kingston Cove, Hilton Head, Sc	2	8.0	0.0	56.0
Lake Arrowhead Chalets, Lake Arrowhead, Ca	2	8.0	0.0	56.0
Point Brown, Ocean Shores, Wa	2	8.0	0.0	56.0
Quarter House, New Orleans, LA	5	8.0	0.6	53.3
Banff Rocky Mt. Resort, Alberta, Canada	2	8.0	0.0	52.0
Maui Hill Resort, Maui, Hi	2	8.0	0.0	52.0
Seasons, Orlando, Fl	7	8.0	0.0	49.1
Casitas del Monte, Palm Springs, CA	1	8.0	0.0	48.0
<u>Club International, Cancun, Mx</u>	3	8.0	0.8	48.0
Club Tiara, Cayman Brach, British W. Indies	1	8.0	0.0	48.0

<u>Finestera, Cabo San Lucas, Mx</u>	2	8.0	0.0	48.0
Lacovia, 7 Mile Beach, Cayman Islands	1	8.0	0.0	48.0
Lajolla Club at 4 Seasons, Lake Ozark, MO	1	8.0	0.0	48.0
Moness Country Club, Perth, Scotland	2	8.0	0.0	48.0
Mouratlantico, Vilamoura, Portugal	1	8.0	0.0	48.0
Park Place Resort, Ky	3	8.0	0.0	48.0
Parkhotel Seethurn, Strobl, Austria	2	8.0	0.0	48.0
Pines, Sunriver, Or	2	8.0	0.0	48.0
Players Club of Hilton Head, Hilton Head, S	1	8.0	0.0	48.0
Ramada Grand Flamingo Club, Las Vegas, NV	1	8.0	0.0	48.0
Timeshare Vaugrenier, France	3	8.0	0.0	48.0
Villages of Mango Key, Orlando, Fl	5	8.0	0.0	48.0
Ridge Sierra, Lake Tahoe, NV	2	8.0	0.0	44.0
Sweetwater, St. George, Ut	2	8.0	0.0	44.0
Alpine Village, Helen, Ga	2	8.0	0.0	40.0
Ampalius, Bilamoura, Algarve, Portugal	1	8.0	0.0	40.0
Christmas Mountain Resort, NH	1	8.0	0.0	40.0
Coral Reef Beach Resort, St. Pete, Fl	1	8.0	0.0	40.0
<u>Costa de Ora Beach Club, Mazatlan, Mx</u>	1	8.0	0.0	40.0
Embassy Suites Resort, Orlando, FL	1	8.0	0.0	40.0
Ferienwohnpark Oberallgau, Germany	1	8.0	0.0	40.0
Island Village, Tenerife, Spain	2	8.0	0.0	40.0
Lea Casa, Kailua-Kona, Hi	2	8.0	0.0	40.0
Malibu Village, France	1	8.0	0.0	40.0
Ocean Towers Beach Club, Panama City Beach,	2	8.0	0.0	40.0
Oyster Points Resort, Sebastian, Fl	3	8.0	0.0	40.0
Port de Torrent, Ibiza, Spain	1	8.0	0.0	40.0
Ramada Vacation Suites, Steamboat Springs,	1	8.0	0.0	40.0
Riviera Oaks Resort, Ramona, Ca	3	8.0	0.0	40.0
Whistlerview, Whistler, BC	1	8.0	0.0	40.0
Honeycombe Manor, Cornwall, England	2	8.0	0.0	32.0
Kappa Shore, Kuai, HI	1	8.0	0.0	32.0
Metro Feriencub Oberstaufer, Oberstaufer,	1	8.0	0.0	32.0
Peppertree Laurel Ridge, Galtinburg, Tn	2	8.0	0.0	32.0
Sofia Mansion Condo, Singapore	2	8.0	0.0	32.0
<u>Sheraton Buganvilias, Puerto Vallarta, Mx</u>	4	8.0	0.0	31.0
La Vista Resort, St. Maarten	2	8.0	0.0	24.0
<u>Sun Club - Plaza Las Glorias, San Lucas, Mx</u>	2	8.0	0.0	24.0
Kingsbury of Tahoe, Tahoe, NV	1	8.0	0.0	16.0

7

Royal Palm Beach Club, St. Maarten	6	7.9	2.0	63.3
Resort at Split Rock, Lake Harmony, Pa	9	7.9	1.1	49.2
Jackson Court, San Francisco, Ca	4	7.9	0.6	53.2
Fairfield Pagosa, Pagosa Springs, Co	10	7.9	1.3	45.5
Forest Glen, N. Conway, Nh	5	7.8	0.2	42.1
Desert Breezes Resort, Palm Desert, Ca	7	7.8	0.8	51.2
Maui Schooner, Maui, HI	9	7.8	1.2	46.7
Sea Village, Kona, HI	2	7.8	2.3	NA
Ocean Reef Resort, Freeport, Bahamas	2	7.8	0.3	62.0
Presidential Resort, Spotsylvania, Va	4	7.8	1.3	50.4
Fairfield Plantation, Villa Rica, Ga	2	7.8	0.3	46.5
Plaza Resort Club, Reno, NV	3	7.7	0.9	50.3
Fairfield Mountains, Lake Lure, Nc	7	7.7	1.5	51.7
Shenandoah Villas at Massanutten, Va	16	7.7	0.7	46.6
Embarcadero, Newport, Or	4	7.7	1.3	61.2
Sea Garden Tennis Club, Pomano Bch, Fl	9	7.6	0.3	45.7
Ponds at Foxhollow, Lenox, Ma	5	7.6	0.5	51.3
High Sierra, Ruidosa, NM	4	7.6	0.2	28.5

TUG Members' Ratings of Resorts

Page 7 of 14

<u>Vallarta Torre, PV, Mx</u>	5	7.6	1.2	26.6
Deer Run Valley, Stamford, Ny	3	7.6	0.0	30.4
Club Sevilla, Orlando, Fl	6	7.6	0.2	41.7
Pelican, St. Maarten	20	7.6	1.8	50.1
Marriott's Harbour Club, Hilton Head, Sc	7	7.6	2.1	57.3
Carlsbad Inn, Carlsbad, Ca	22	7.6	1.2	48.4
Parkway International, Orlando, Fl	14	7.5	1.4	44.6
Club Chalet, Gatlinburg, TN	1	7.5	0.0	NA
Christmas Mt., Wisconsin Dells, Wi	3	7.5	0.4	57.5
Jackson Hole Racquet Club, Wy	6	7.5	0.5	57.0
<u>Baja Beach and Tennis Club, Ensenada, Mx</u>	1	7.5	0.0	52.5
Colony, Virginia Beach, Va	3	7.5	0.0	52.5
Fairway Villas, Corpus Christi, TX	1	7.5	0.0	52.5
Playa La Jolia, San Diego, Ca	3	7.5	0.0	52.5
Hona Koa, Maui, Hi	3	7.5	1.8	47.5
Villas at Poca Diablo, Sedona, Az	7	7.5	0.4	47.1
Charter Club of Naples Bay, Fl	4	7.5	4.3	45.0
Driftwood Beach Club, Lauderdale by Sea, FL	1	7.5	0.0	45.0
Forest Hills Trossachs, Aberfoyle, Scotland	3	7.5	0.0	45.0
Steamboat Landing, Fort Walton Beach, FL	1	7.5	0.0	45.0
Surf Club of Marco Island, Fl	5	7.5	0.6	40.5
Island Park Village, Island Park, Id	4	7.5	0.5	39.4
Golf Park, Tenerife, Canary Islands	1	7.5	0.0	37.5
Greens at Bella Vista Village, Bella Vista,	1	7.5	0.0	37.5
Sandstone Creek Club, Vail, Co	2	7.5	0.0	37.5
Deercreek Golf Villas, Surfside Beach, SC	1	7.5	0.0	30.0
Silverleaf's Hill Country, Canyon Lake, Tx	1	7.5	0.0	30.0
Villas at Waterford, Orlando, Fl	5	7.5	0.0	30.0
Divi Southwinds, Barbados	3	7.5	1.4	22.5
<u>Hacienda dal Mar, Cabo San Lucas, Mx</u>	2	7.5	0.0	15.0
Trapp Family Lodge, Stowe, Vt	7	7.5	2.3	52.4
Barrier Island Station, Duck, Nc	15	7.5	1.5	42.9
Waters Edge, Westbrook, Ct	3	7.4	0.0	29.6
Catalina Beach Club, Daytona Bch, Fl	5	7.4	2.0	41.4
<u>Lindo Mar Adventure, Puerto Vallarta, Mx</u>	5	7.4	0.7	40.0
Florida Vacation Villa, Orlando, Fl	9	7.4	1.4	30.4
Eagle Pointe, Vail, CO	2	7.4	0.9	22.1
<u>Cancun Palace Hotel, Cancun, Mx</u>	3	7.3	0.9	61.1
Tahoe Seasons Resort, Heavenly Valley, Ca	6	7.3	1.8	48.9
Pines at Meadow Rldge, Fraser, Co	3	7.3	0.5	44.0
Summit, Panama City Beach, FL	3	7.3	0.6	44.0
Club La Pension, New Orleans, LA	2	7.3	0.3	50.8
Hotel Apartamento Vila Gale, Albufeira, Port	2	7.3	0.8	43.5
Bryan's Spanish Cove, Orlando, Fl	8	7.3	0.4	32.6
Ocean Key Resort, Virginia Beach, Va	5	7.2	1.0	50.4
El San Juan Towers, San Juan, Pr	3	7.2	0.0	21.6
Isle of Bali, Orlando, Fl	8	7.2	1.3	41.3
Fairfield Kingsgate, Williamsburg, VA	8	7.2	1.4	35.9
Villas of Resort World, Orlando, Fl	6	7.2	0.4	29.9
Lehigh Acres Resort, Lehigh, FL	4	7.1	0.9	35.6
Village of Loon MT., Lincoln, Nh	8	7.0	1.0	44.0
Elkhorn Resort at Onanole, Manitoba, Canada	1	7.0	0.0	NA
Sand Acres Beach Club, Barbados	1	7.0	0.0	NA
Villas of Sedona, Sedona, AZ	2	7.0	0.0	NA
Club St. Croix, St. Croix, Virgin Islands	1	7.0	0.0	63.0
Sanibel Beach Club, Sanibel, Fl	2	7.0	0.0	63.0
Chateau Orleans, New Orleans, La	2	7.0	0.0	56.0
Marriott's Streamside, Vail, Co	11	7.0	1.4	52.2
Calabogie Lodge, Ontario, Canada	5	7.0	0.0	51.8
Acadia Village Resort, Ellsworth, Me	2	7.0	0.0	49.0
Casa del Sol, Lauderdale, Fl	2	7.0	0.0	49.0
Fairfield Ocean Ridge, Edisto Beach, Sc	2	7.0	0.0	49.0

TUG Members' Ratings of Resorts

Fishermen's Village Resort, Paunta Gorda, F	1	7.0	0.0	49.0
Pueblo Laguna Beach Club II, Spain	3	7.0	0.0	49.0
Roark Vacation Resort, Branson, Mo	1	7.0	0.0	49.0
Sapphire Village, St. Thomas	1	7.0	0.0	49.0
Southern Calif. Beach Club, Oceanside, Ca	3	7.0	0.0	49.0
Xanadu, Freeport, Bahamas	1	7.0	0.0	49.0
Club Tahoe, Incline Village, Nv	6	7.0	1.4	47.8
Discover Bay, Seattle, WA	3	7.0	2.8	46.7
Land of Canaan Vac Res, Davis, Wv	3	7.0	0.0	46.7
<u>Clu Solmar, Cabo San Lucas, MX</u>	1	7.0	0.0	42.0
Courtyards, New Orleans, La	2	7.0	0.0	42.0
Horizon South II, Panama City, FL	1	7.0	0.0	42.0
Mountain Sun Condos, Waterville Valley, Nh	2	7.0	0.0	42.0
Peppertree Ocean Club, Myrtle Bch, SC	3	7.0	0.0	42.0
Solar do Sao Joao, Albufira, Portugal	3	7.0	0.0	42.0
San Luis Bay Inn, Avila Beach, Ca	6	7.0	1.1	36.2
Anchorage Resort & Yacht Club, Key Largo, F	1	7.0	0.0	35.0
Barratt Dona Lola Club, Malaga, Spain	2	7.0	2.0	35.0
Cottages, Hilton Head, Sc	5	7.0	0.0	35.0
Daytona Resort & Club, Daytona Bch, Fl	1	7.0	0.0	35.0
Discovery Beach Resort, Cocoa Bch, Fl	3	7.0	0.0	35.0
Hollywood Mirage, Tenerife, Spain	2	7.0	0.0	35.0
Lakeview Resort, Sunrise Beach, Mo	1	7.0	0.0	35.0
Shell Beach Club, Sanibel Island, FL	1	7.0	0.0	35.0
Silverado, Winter Park, Co	2	7.0	0.0	35.0
Snow Lake Lodge, Big Bear Lake, Ca	3	7.0	0.0	35.0
South Cape, Cape Cod, Ma	2	7.0	0.0	35.0
Summer Place, Bethany, De	1	7.0	0.0	35.0
Sweetwater at Lake Conroe, Montgomery, TX	1	7.0	0.0	35.0
Breckenridge Resort, St. Pete., Fl	3	7.0	0.7	32.7
Berkshire by the Sea, Delray Beach, FL	1	7.0	0.0	28.0
Caribbean & Dream Bldgs at Ocean Landings,	1	7.0	0.0	28.0
Complejo Futuristico Margarita Lagunamar, V	1	7.0	0.0	28.0
Fantasy World, Orlando, Fl	5	7.0	0.0	28.0
Ferienclub Schlosshof, Axams, Austria	1	7.0	0.0	28.0
Glacier Wilderness Resort, W. Glacier, Mt	2	7.0	0.0	28.0
Hideaway Sands, St. Pete., Fl	3	7.0	0.0	28.0
Inn at SilverCreek, Silvercreek, CO	1	7.0	0.0	28.0
<u>Marina de Oro, Puerto Vallarta, MX</u>	1	7.0	0.0	28.0
Villa Marina, Oceanside, Ca	2	7.0	0.0	28.0
Bear Lake Sweetwater, Laketown, Ut	2	7.0	0.0	21.0
Sky Valley, Dillard, Ga	3	7.0	0.0	21.0
Stoneridge Rec. Club, Blanchard, Id	3	7.0	0.0	21.0
Princess Vacation Club, Freeport, Bahamas	1	7.0	0.0	14.0

6

Belair Beach Hotel, St Maarten	6	6.8	1.8	24.6
Galleon, Key West, Fl	2	6.8	0.3	40.5
Barratt Elmer's Court CC, England	6	6.8	0.3	33.8
Olympia Vacation Resort, Oconomowoc, WI	4	6.8	0.4	33.8
Via Roma Beach, Bradenton Beach, Fl	4	6.8	1.3	33.8
Habitat 2000, Sun Valley, ID	2	6.8	0.8	30.4
Aruba Beach Club, Aruba	3	6.7	2.9	40.0
<u>Los Tules, Puerto Vallarta, Mx</u>	3	6.7	2.9	40.0
Fairfield Sapphire Valley, Sapphire, Nc	3	6.7	1.9	37.8
Christie Lodge, Avon, Co	3	6.7	2.4	31.1
Ocean East Resort, Ormond Bch, Fl	9	6.7	2.6	31.1
Tanglewood Resort, Tanglewood, Pa	3	6.7	0.9	24.4
Carriage House, Las Vegas, NV	7	6.6	1.6	28.8

TUG Members' Ratings of Resorts

Page 9 of 14

Peppertree Atlantic Beach, Nc	7	6.6	0.6	28.5
Winner's Circle, Del Mar, Ca	4	6.6	0.2	33.1
Banyan Harbor, Kauai, Hi	3	6.6	0.0	13.2
Shawnee Village, Shawnee, Pa	13	6.6	2.1	33.9
Fairfield Harbor, New Bern, Nc	13	6.6	1.3	24.2
Sea Villas, New Smyrna Bch. Fl	1	6.5	0.0	52.0
Treetops at Four Seasons, Lake Ozarks, Mo	2	6.5	0.0	52.0
Alhambra at Poinciana, Poinciana, FL	1	6.5	0.0	39.0
Club Albufeira, Albufeira, Portugal	2	6.5	0.0	39.0
<u>Club Lagoon, Cancun, Mx</u>	1	6.5	0.0	39.0
Peppertree at Tamarack, WI. Dells, Wi	1	6.5	0.0	39.0
Shawnee's Island Gulf, Maderia Beach, Fl	3	6.5	0.0	39.0
Swan Mountain Resort, Dillon, Co	2	6.5	0.0	39.0
Papakea, Maui, Hi	3	6.5	2.1	36.8
Club Ocean Villas II, Ocean City, Md	3	6.5	0.0	32.5
Eagle Trace at Killy Court, Massanutten, VA	1	6.5	0.0	32.5
Harbour Inn & Resort, Brechin, Ontario, Can	3	6.5	0.0	32.5
Plaza Resort & Spa, Palm Springs, Ca	3	6.5	0.0	32.5
Stardust, S. Lake Tahoe, Ca	4	6.5	3.2	32.5
<u>Vidafel, PV, Mx</u>	4	6.5	0.5	29.3
Americana Village, Lake Tahoe, CA	1	6.5	0.0	26.0
Charter Club, Friesland, Holland	3	6.5	0.0	26.0
<u>Sun Club & Radisson, Nueuo Vallarta, Mx</u>	2	6.5	0.0	26.0
Orlando International Resort, Orlando, Fl	9	6.5	0.3	23.8
Innsbrook Igls Golf Club, Helen, Ga	1	6.5	0.0	19.5
Manly National, Manly Beach, Australia	2	6.5	0.0	19.5
Roundhouse Resort, Pinetop, Az	5	6.5	1.2	15.6
Lake Tara Townhouse III, Carrolton, GA	1	6.5	0.0	13.0
Inn on Long Wharf, Newport, Ri	7	6.5	2.3	31.4
Sea Mist, Cape Cod, Ma	11	6.5	1.3	31.6
Orbit One, Orlando, Fl	9	6.4	2.9	33.7
Gatlinburg Town Square, Gatlinburg, Tn	5	6.4	2.2	28.2
Sand Pebbles, Solana Beach, Ca	5	6.4	0.8	20.5
Kiawah Island Villas, Kiawah Is., Sc	7	6.4	0.6	26.3
Grand Flamingo Club, Las Vegas, Nv	6	6.3	1.3	35.5
Lighthouse Cove, Pompano, Fl	3	6.3	1.9	33.8
Ocean Landings Resort, Cocoa Beach, Fl	3	6.3	2.5	31.7
Sunbay Resort, Hot Springns, Ar	5	6.3	1.1	24.0
Havasau Dunes, Lake Havasu, Az	5	6.3	1.0	22.7
Westwind II, Nassau, Bahamas	4	6.3	3.0	42.2
Emerald Isles Condominiums, Hot Springs, AR	2	6.3	3.3	37.5
Silver Beach Resort, Daytona Beach, Fl	2	6.3	0.3	35.9
Eagle Trace at Massanutten, Va	5	6.2	1.5	27.3
Kamole Beach Club, Maui, Hi	5	6.2	2.6	24.7
Depuy Village, Shawnee, Pa	3	6.2	1.6	32.9
Island Club, Hilton Head, Sc	6	6.2	2.2	29.8
Club Marina Mar, Puerto Aventuras, Mx	1	6.0	0.0	48.0
<u>Costa Del Sol, Lauderdale by the Sea, Fl</u>	1	6.0	0.0	42.0
<u>Piramide del Rey, Cancun, Mx</u>	1	6.0	0.0	42.0
RHC at Brigantine Beach Club, Brigantine Be	1	6.0	0.0	42.0
Somerset, Camden, Me	1	6.0	0.0	42.0
Summit at 4 Seasons, Laconia, Nh	2	6.0	0.0	42.0
Aeolos Beach Club, Corfu, Greece	3	6.0	0.0	36.0
Carlsbad Beach & Tennis Resort, ??, ??	1	6.0	0.0	36.0
Hotel de la Monnaie, New Orleans, La	2	6.0	0.0	36.0
Hotel on the Cay, St. Croix	2	6.0	4.0	36.0
Bandera Homestead, Bandera, Tx	2	6.0	0.0	30.0
Camelback Inn, Scottsdale, Az	3	6.0	0.0	30.0
Inn at Silver Lakes, Helendale, CA	1	6.0	0.0	30.0
Lakewood, Lake of the Ozarks, Mo	3	6.0	0.0	30.0
Royal Aloha - Butterfield, Chandler, Az	3	6.0	0.0	30.0
Schooler II Beach & Racquet Club, Myrtle Be	1	6.0	0.0	30.0

TUG Members' Ratings of Resorts

Page 10 of 14

Schooner Landing, Newport, OR	1	6.0	0.0	30.0
Flagship Resort, Atlantic City, Nj	4	6.0	0.9	27.0
Village at Winnepesaukee, Weirs Beach, Nh	2	6.0	2.0	27.0
A Place at the Beach, Atlantic Beach, Nc	3	6.0	0.0	24.0
Beverly Hills Heights, Tenerife, Spain	2	6.0	0.0	24.0
Brigantine Quartera, Hilton Head, Sc	3	6.0	0.0	24.0
Laguna Surf, Laguna Beach, Ca	2	6.0	0.0	24.0
Landing at Egg Harbor, Egg Harbor, Wi	2	6.0	1.0	24.0
Paradise Beach Villas, Aruba	1	6.0	0.0	24.0
Rosarito Beach Vacation Suites, Baja Califo	1	6.0	0.0	24.0
Tropic Shores, Daytona Beach, Fl	1	6.0	0.0	24.0
Village Green at Stowe, Vt	5	6.0	0.0	22.8
Maui Sunset, Hi	2	6.0	1.0	21.0
Adriatic Villas, Palm Springs, Ca	1	6.0	0.0	18.0
Arrowhead Condos At Seelley Lake, Mt	2	6.0	0.0	18.0
Channel Island Shores, Oxnard, Ca	3	6.0	0.0	18.0
Edge Lake Beach Club, Tahoe Vista, CA	1	6.0	0.0	18.0
<u>Girasol, Cancun, Mx</u>	2	6.0	0.0	18.0
Hotel Deuschmelster, Vienna, Austria	2	6.0	0.0	18.0
Kimberling Inn Resort, Kimberling City, MO	1	6.0	0.0	18.0
Kingfisher Inn, Myrtle Beach, SC	1	6.0	0.0	18.0
Pinecrest, Pigeon Forge, Tn	2	6.0	0.0	18.0
Quadna Mountain Village, Hill City, MN	1	6.0	0.0	18.0
Vista Mirage, Palm Springs, Ca	3	6.0	0.0	18.0
Fairway Villa, Waikiki, Hi	3	6.0	1.4	14.0
Long Beach Club, Barbados	1	6.0	0.0	12.0
Four Seasons Resort of St George, St George	1	6.0	0.0	6.0

5

San Clemente Inn, San Clemente, Ca	5	5.9	0.7	18.9
Quail Hollow Village, Drums, Pa	7	5.9	0.7	25.1
Jean Lafitte House, New Orleans, La	6	5.8	1.9	28.2
Sweetwater at Park City, Ut	5	5.8	1.8	26.7
Jockey Club, Las Vegas, Nv	13	5.8	2.2	23.0
Dona Lola, Mijas-Costas, Spain	1	5.8	0.0	28.8
Snowwater at Mount Baker, WA	2	5.8	2.8	28.8
Palm Gardens, Algarve, Portugal	1	5.7	0.0	31.2
Barrier Island Ocean Pines Beach, Kitty Haw	3	5.7	2.1	28.3
Oakmont Resort, Pigeon Forge, Tn	12	5.7	2.1	24.1
Lakeview Resort Club, Morgantown, Wv	3	5.7	0.9	22.7
<u>Pacifica Club, Ixtapa, Mx</u>	3	5.7	0.5	20.8
<u>Vail Run Resort, Vail, CO</u>	3	5.7	0.9	11.3
Sandcastle Condos, Provincetown, Ma	3	5.6	0.0	5.6
Imperial Hswail, Oahu, Hi	9	5.6	2.6	28.4
Hickory Hills, ??	1	5.5	0.0	38.5
Bay Voyage, Jamestown, Ri	3	5.5	0.0	33.0
Royal Solaris, Cancun, Mx	2	5.5	3.5	33.0
<u>Attitash Mt. Village, Attitash, Nh</u>	4	5.5	1.1	30.3
Crown Point Condos, Ruidoso, Nm	4	5.5	1.5	24.8
Caribbean Palm Village, Aruba	4	5.5	3.0	22.0
Costa Linda Resort, Dominican Republic	1	5.5	0.0	22.0
Endless Mountain Resort, Union Dale, Pa	3	5.5	0.0	22.0
Riviera Beach & Spa, Capistrano Bch, Ca	4	5.5	2.5	20.6
Wharf on the Bay, Newport, RI	1	5.5	0.0	16.5
Wolf Creek Village, Eden, Ut	3	5.5	0.0	16.5
Islander Beach Resort, New Smyrna Bch, Fl	8	5.4	0.7	21.0
Wolf Run Manor, Dubois, Pa	5	5.4	0.5	18.4
Treetops at Fernwood, Bushkill, Pa	13	5.4	2.5	23.4
Herrinweather Resort, Ft. Lauderdale, Fl	4	5.4	0.6	17.5

Heidelberg Inn, June Lake, Ca	4	5.4	0.2	14.8
Tropical Sands Resort, Ft. Myers Beach, Fl	6	5.3	0.2	19.6
Hollywood Beach Club, Hollywood, Fl	5	5.3	3.4	24.4
Avenue Plaza Hotel & Spa, New Orleans, La	5	5.3	2.8	9.3
Briarwood, Falmouth, Ma	5	5.3	2.1	10.6
Lifetime in Hawaii, Honolulu, Hi	2	5.3	0.3	23.6
Kahana Villas, Maui, Hi	2	5.3	0.3	18.4
Outer Banks Beach, Kill Devil Hill, Nc	4	5.3	1.3	18.4
Tierra Del Sol, Ruidoso, Nm	4	5.3	1.3	18.4
World Mark at Discovery Bay, Wa	4	5.3	2.0	14.4
Sea Crest Surf Club, Hilton Head, Sc	5	5.2	0.6	16.6
Tahoe Summit Village, Stateline, Nv	5	5.2	1.5	9.4
Surf Rider, Pompano Beach, Fl	3	5.2	0.0	5.2
Banyon Resort, Key West, Fl	4	5.1	0.2	12.8
Reno Spa Resort, Reno, Nv	6	5.1	2.2	17.9
Driftwood Inn, Vero Beach, Fl	10	5.1	1.4	14.3
Thunderbird Resort Club, Sparks, Nv	6	5.0	2.2	15.1
Oak & Spruce, Lee, Ma	4	5.0	2.6	25.1
Sands Villa Resort, Atlantic Beach, NC	1	5.0	0.0	NA
Waves, Ocean City, MD	1	5.0	0.0	35.0
Apple Valley Resort, Howard, OH	1	5.0	0.0	30.0
Linkside Villas, Sebring, FL	1	5.0	0.0	30.0
Ocean 80 Resort, Islamorada, FL	1	5.0	0.0	30.0
Royal Kuhio, Kauai, HI	1	5.0	0.0	30.0
Vallarta Holiday Club, PV, Mx	1	5.0	0.0	30.0
Beach House Golf, Myrtle Beach, Sc	2	5.0	0.0	25.0
Colony, Winter Park, Co	1	5.0	0.0	25.0
Four Sails, Virginia Beach, VA	1	5.0	0.0	25.0
Golf Villas of Bonita Springs, Fl	5	5.0	0.0	25.0
Harder Halls Lakeside Villas, Sebring, FL	1	5.0	0.0	25.0
Magen's Bay, St. Thomas	3	5.0	2.8	25.0
North Channel Nautical Vil., Ontario, Canad	3	5.0	0.0	25.0
Oceancliff, Newport, Ri	3	5.0	0.0	25.0
Orofino, Dillon, CO	1	5.0	0.0	25.0
Paradise Island, Gulf Shores, AL	1	5.0	0.0	25.0
Sol Caribe, Cozumel, Mx	2	5.0	0.0	25.0
Swiss Mountain Village, Blowing Rock, Nc	2	5.0	0.0	25.0
ORE at St. George, Ut	3	5.0	0.0	23.3
Falls, The New Ulm TX	1	5.0	0.0	22.5
Holiday Beach Resort - So., Pensacola, Fl	6	5.0	2.5	22.5
Villa Varadero, Nuevo Vallarta, MX	1	5.0	0.0	22.5
Timber Run, Winter Park, Co	3	5.0	0.0	21.7
Brigatine Inn, Atlantic City, Nj	1	5.0	0.0	20.0
Desert Isles, Palm Springs, CA	2	5.0	2.0	20.0
First Fairway at Walden, Montgomery, Tx	2	5.0	0.0	20.0
Kona Billfisher, Kailua-Kona, Hi	2	5.0	0.0	20.0
Ridgetop Village, Shawnee, Pa	2	5.0	0.0	20.0
Treasure Island Beach Club, Treasure Island	1	5.0	0.0	20.0
Villa Roma Resort, Bradenton Beach, FL	1	5.0	0.0	20.0
Villas of Ocean Pines, Berlin, Md	3	5.0	0.0	20.0
Westwind Club, Cable Beach, Nassau, Bahamas	1	5.0	0.0	20.0
World Class/Tahoe Village, Stateline, Nv	1	5.0	0.0	20.0
Club at Cape Cod, Dennis Port, Ma	2	5.0	0.0	17.5
Breakers at Ft. Lauderdale, Fl	3	5.0	0.0	15.0
Club Vacacional Tortuga, Guerrero, MX	1	5.0	0.0	15.0
Fort Lauderdale Beach Resort, Fort Lauderdale	1	5.0	0.0	15.0
Indian Peaks, Fraser, Co	2	5.0	0.0	15.0
Pine Acres Lodge, Pacific Grove, Ca	3	5.0	0.0	15.0
Tahoe Chaparral, Incline Village, Nv	3	5.0	0.0	15.0
White Sands Resort Club, Naples, Fl	3	5.0	0.0	15.0
Windward Passage Resort, Ft Myers Beach, FL	1	5.0	0.0	15.0
Aquamarine Villas, Oceanside, Ca	2	5.0	0.0	10.0

TUG Members' Ratings of Resorts

Beach Mountain Lakes, Drums, Pa	3	5.0	0.0	10.0
Estival Park, Vilaseca, Spain	1	5.0	0.0	10.0
Kuhio Surf Club, Honolulu, Hi	3	5.0	0.0	10.0
Lago Vista, Orlando, Fl	5	5.0	0.0	10.0
<u>Los Sabalos, Mazatlan, Mx</u>	2	5.0	0.0	10.0
Mountainside, Silver Creek, Co	2	5.0	0.0	10.0

4

Adventure Inn Beach Club, Hilton Head, SC	7	4.9	2.0	22.2
Sands of Indian Wells, Indian Wells, Ca	3	4.8	1.9	11.3
Yachtsman, Myrtle Beach, Sc	7	4.7	3.2	12.1
Chalet High, Basye, Va	3	4.7	1.2	21.0
<u>John Newcombe, Puerto Vallarta, Mx</u>	3	4.7	2.4	17.9
Inn on the Harbor, Newport, Ri	8	4.6	0.9	20.2
Indian Palms, Indio, Ca	9	4.6	1.5	14.2
Canada House Beach Club, Pompano Beach, FL	1	4.5	0.0	13.5
Coconut Bay Resort, Ft. Lauderdale, Fl	2	4.5	0.0	13.5
Nicolet Shores, Phelps, WI	1	4.5	0.0	13.5
Sea Oats Beach, Englewood, Fl	4	4.5	0.9	12.4
Barclay Towers, Virginia Beach, Va	3	4.5	2.1	12.0
Golden Strand Ocean Villa, Miami Bch, Fl	6	4.5	1.8	9.9
Green Tree, Poconos, DE	1	4.5	0.0	9.0
Magic Tree Resort, Orlando, Fl	7	4.4	0.9	15.8
Americano Beach Lodge, Daytona Beach, Fl	4	4.4	2.9	18.2
Mittersill Vac. Owner. Res., Franconia, Nh	8	4.4	2.3	12.6
Club La Costa at Las Farolas, Spain	3	4.3	0.2	17.3
Shenandoah Crossing, Gordonsville, Va	4	4.3	1.3	11.7
Plantation Island, Ormond Beach, Fl	4	4.3	0.4	10.6
Kuleana Club, Maui, Hi	4	4.3	0.4	9.6
Chateau Charmont, Gulfport, Ms	5	4.1	1.9	11.5
Desert Vacation Villas, Palm Springs, CA	1	4.1	0.0	8.2
Peppertree Kitty Hawk, NC	1	4.0	0.0	NA
<u>Plaza Las Glorias, Mnz, Mx</u>	5	4.0	2.9	18.4
Olympian Palms, Las Vegas, Nv	2	4.0	0.0	16.0
Carriage House, Poconos, Pa	2	4.0	1.0	14.0
American Resorts Intl, Alpenland, Austria	1	4.0	0.0	12.0
Club Porto Hydra, Ermioni, Greece	2	4.0	0.0	12.0
<u>Plaza Las Glorias, Puerto Vallarta, Mx</u>	3	4.0	0.0	12.0
Sandcastle Beach, Dominican Republic	2	4.0	0.0	12.0
Beverly Hills Club, Tenerife, Spain	2	4.0	0.0	8.0
Club Orlando, Orlando, Fl	5	4.0	0.0	8.0
High Point, Orlando, Fl	5	4.0	0.0	8.0
Silver Bay Resort, Zhuhai, China	2	4.0	0.0	8.0
Tahoe Sands Resort, Tahoe Vista, Ca	2	4.0	0.0	8.0
Inverness by the Sea, Galveston, TX	1	4.0	0.0	4.0

3

Maverick, Ormond Beach, Fl	5	3.8	1.0	12.2
Voyager Beach Club, St. Petersburg, Fl	2	3.8	3.8	22.5
Kuhio Banyan Club, Honolulu, Hi	4	3.5	1.5	10.5
Brewster Green, Cape Cod, Ma	7	3.4	1.6	9.3
Holly Tree Resort, W. Yarmouth, Ma	4	3.4	2.7	16.9
Telemark Resort, Cable, Wl	4	3.4	2.4	5.9
Orlando Sunshine Resort, Orlando, Fl	7	3.3	0.7	5.6
Atrium Resort, Virginia Beach, Va	4	3.3	2.3	3.3
Casa Blanca Resort, Panama City, Fl	3	3.2	1.6	8.4

TUG Members' Ratings of Resorts

Hawk's Nest, Marathon, FL	1	3.0	0.0	NA
Gaslamp Plaza Suites, San Diego, CA	1	3.0	0.0	12.0
Holiday Vacation Condo, Yarmouth, Ma	1	3.0	0.0	12.0
Las Palmas, Puerto Rico	1	3.0	0.0	12.0
<u>Puerta Del Mar, Ixtapa, Mexico</u>	1	3.0	0.0	9.0
Shores at Lake Travis, Lago Vista, Tx	2	3.0	0.0	9.0
Waipani II Resort, Myrtle Beach, Sc	1	3.0	0.0	9.0
Holly Lake Ranch, Tx	2	3.0	0.0	7.5
Golden Shores Holiday Club, Labrador, Austr	1	3.0	0.0	6.0
Tahoe Beach & Ski Club, Lake Tahoe, Nv	3	3.0	0.0	6.0
Townhouses at St. Augustine Beach, Fl	2	3.0	0.0	6.0
Whiskey Jack at Whistler Creek, BC, Canada	1	3.0	0.0	6.0
Chateau Rouge, Red Lodge, Mt	2	3.0	0.0	3.0
<u>Costa Vida Vallarta, Puerto Vallarta, MX</u>	1	3.0	0.0	3.0
Lakeside at Incline Village, ??, ??	1	3.0	0.0	3.0
Lifetime Vacation, Orlando, Fl	5	3.0	0.0	3.0

2

Outrigger Beach Club, Daytona, Fl	5	2.8	0.2	6.2
<u>RHC/ Piramide de la Luna, Cancun, Mx</u>	2	2.5	0.0	2.5
Bellatrix, Singer Island, Fl	1	2.0	0.0	10.0
Bahama Reef Resort, Freeport, Bahamas	1	2.0	0.0	6.0
Trader's Inn Beach, Ormond Beach, Fl	2	2.0	0.0	6.0
Emerald Seas, Deerfield, FL	1	2.0	0.0	4.0
Esteros Island Beach, Ft. Myers, Fl	2	2.0	0.0	4.0
Sands Resort, Hampton Beach, Nh	3	2.0	1.1	4.0
Scottsdale Palm Villas, Az	3	2.0	0.0	4.0
Berkshire Beach Club, Deerfield Bch, Fl	3	2.0	0.0	2.0
Scandinavian Village, Aviemore, Scotland	2	2.0	0.0	2.0
Ski Time Square, Steamboat Springs, Co	3	2.0	0.0	2.0
Tiki Village Int'l, Surfers Paradise, Austr	1	2.0	0.0	2.0
Yellowstone Village, W. Yellowstone, Mt	3	2.0	0.0	2.0

1

Lodge at Lake Tahoe, Lake Tahoe, CA	1	1.5	0.0	6.0
Pier 7, Cape Cod, Ma	4	1.3	0.4	1.3
<u>Cancun Clipper Club, Cancun, MX</u>	1	1.0	0.0	NA
Casa Boca, Boca Raton, FL	1	1.0	0.0	NA
Dolphin Beach Club, Daytona Beach, FL	1	1.0	0.0	4.0
<u>Fiesta de Cortez, Puerto Penasco, Mx</u>	1	1.0	0.0	4.0
Jolly Harbor, Antigua	1	1.0	0.0	4.0
Laguna Mar, Margarita Island	1	1.0	0.0	2.0
Spanish River Resort & Bch, Delray Bch, Fl	4	1.0	0.0	1.5
Club Caribbean, Runaway Bay, Jamaica	1	1.0	0.0	1.0
Enchanted Isle Resort, Hollywood, FL	1	1.0	0.0	1.0
Meia Praia Beach Club, Lagos, Portugal	2	1.0	0.0	1.0
Sand & Surf, Daytona Beach, Fl	5	1.0	0.0	1.0
Seagull Beach, Cocoa Beach, Fl	2	1.0	0.0	1.0
Universal Vacation Villas, Orlando, Fl	5	1.0	0.0	1.0
Four Days, Virginia Beach, VA	1	0.5	0.0	1.5

AVERAGES

4.6 7.28 0.5 43.5

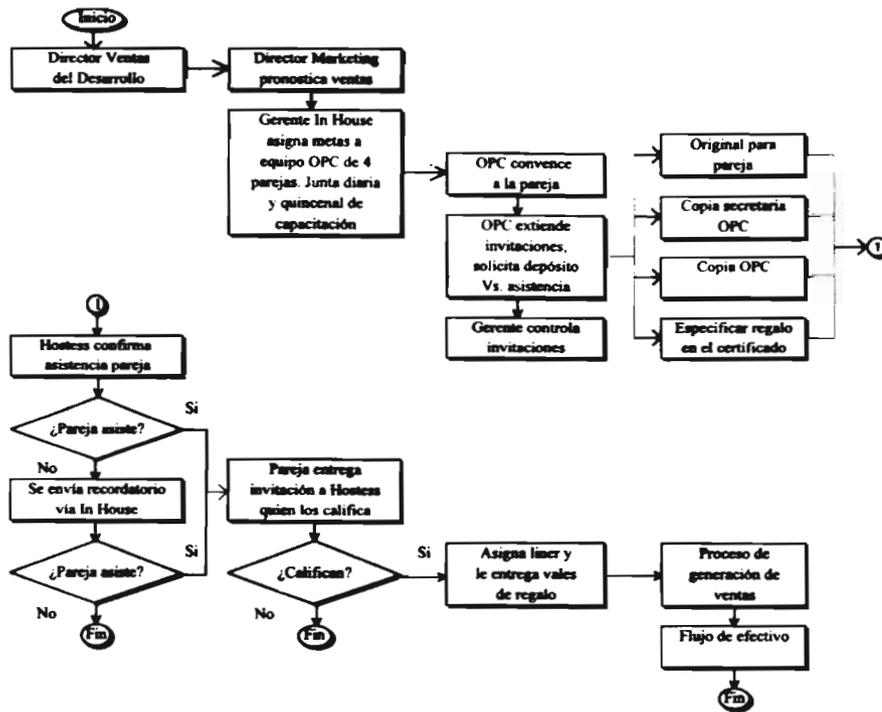
Timeshare Users Group © Copyright 1995
PO Box 1442
Orange Park, FL 32067
phone (904) 264-3512 or (800) 243-1921

Send comments/feedback

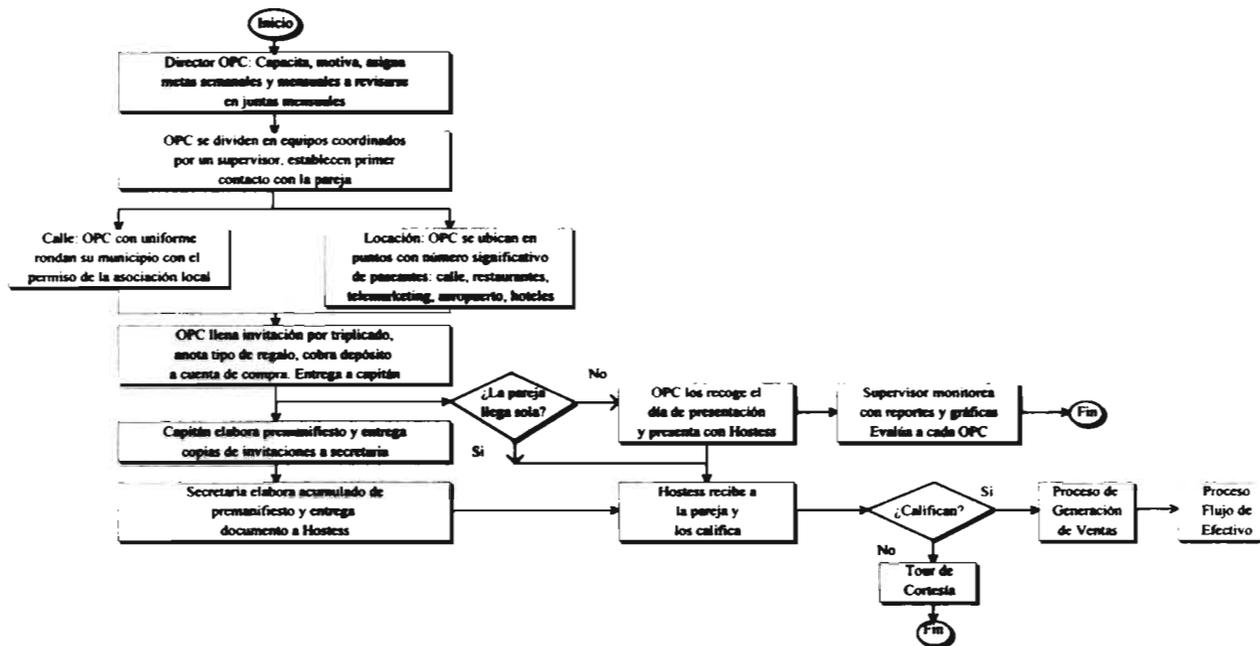


Anexo 2

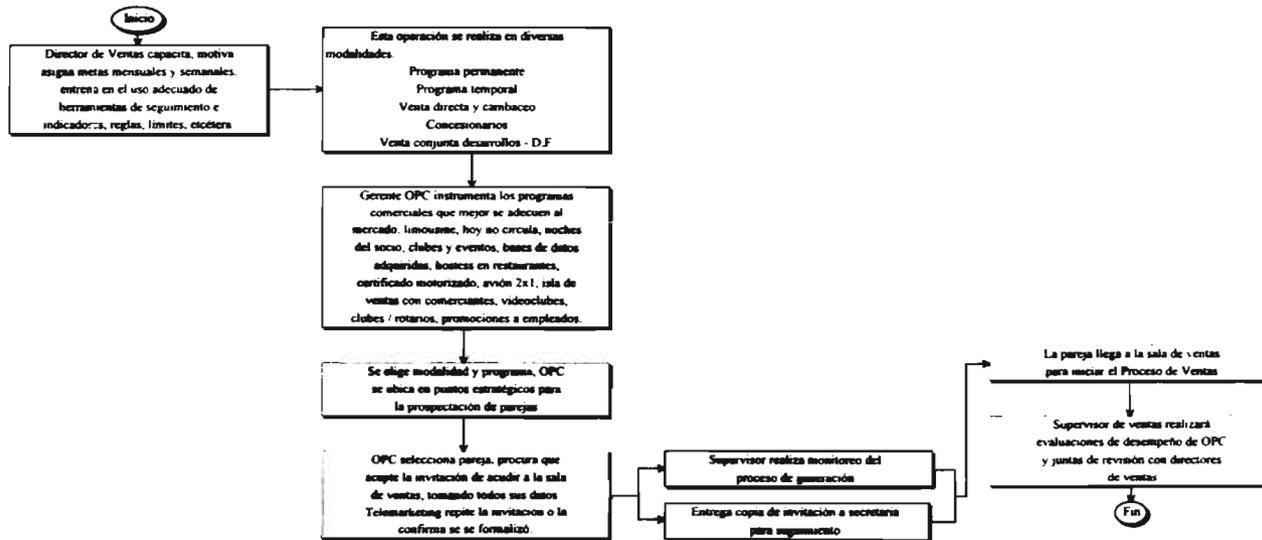
1. Proceso de Comercialización vía In - House



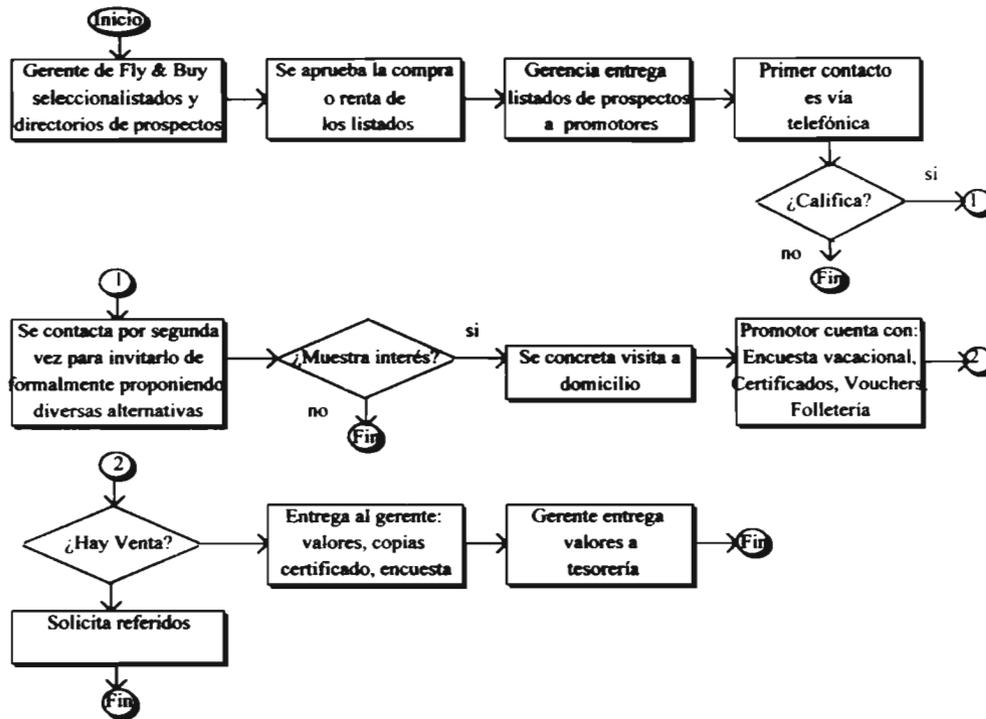
2. Proceso de Comercialización Vía Out - House



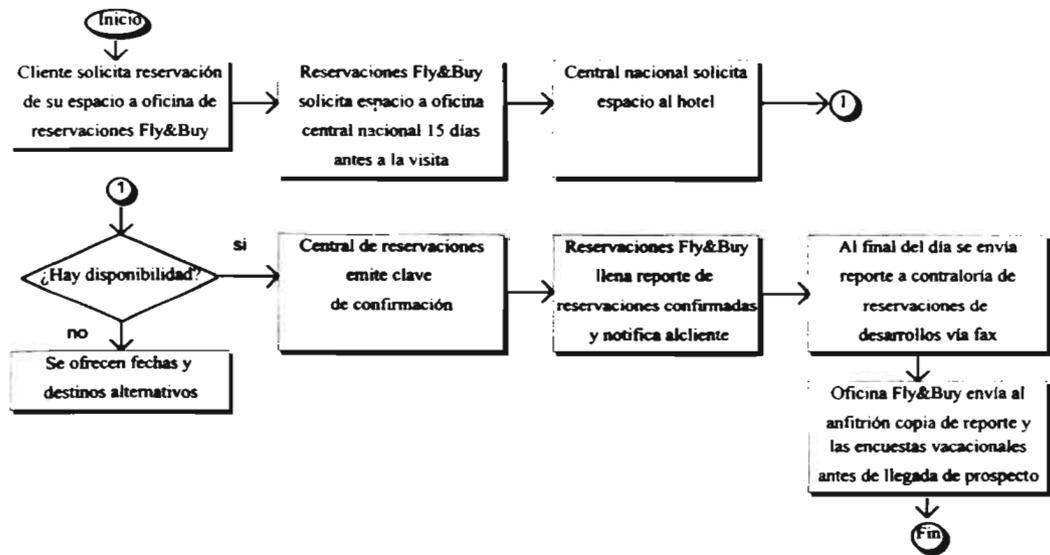
3. Proceso de Comercialización vía Off - Site



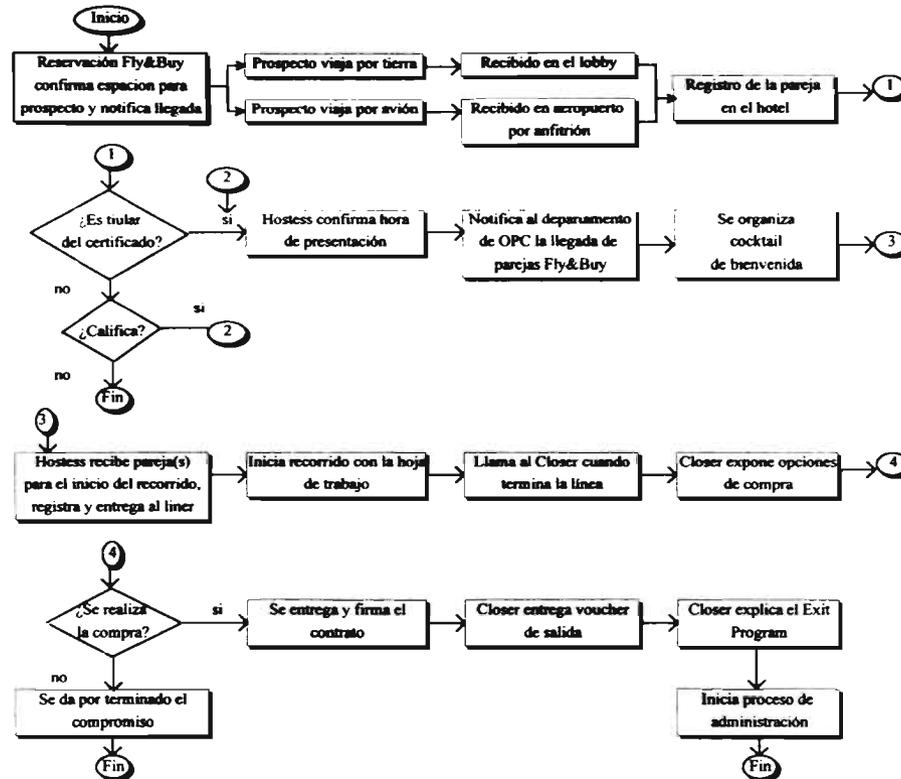
4. Proceso de Comercialización vía Fly Buy: Venta de Certificados



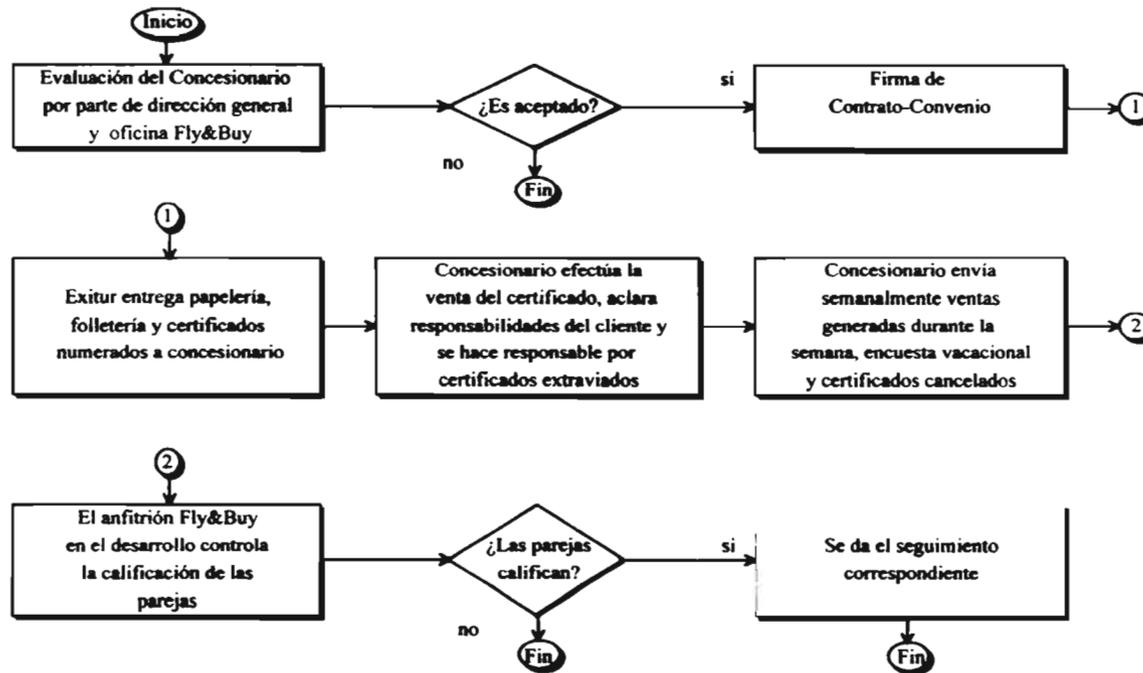
4. Proceso de Comercialización vía Fly Buy: Reservasiones



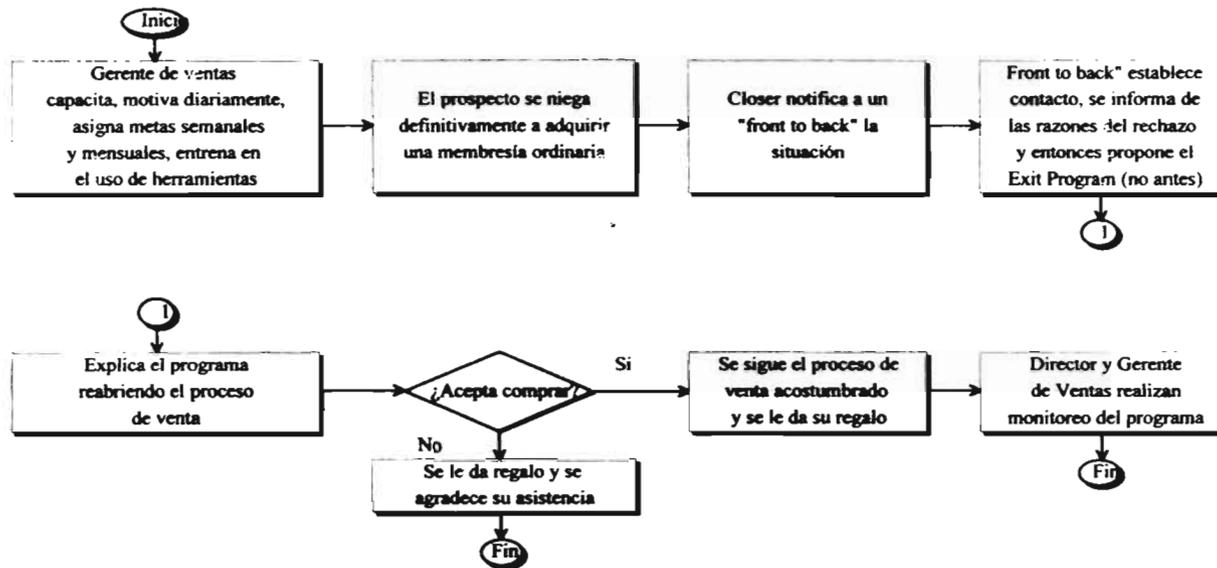
4. Proceso de Comercialización Vía Fly Buy: Recepción



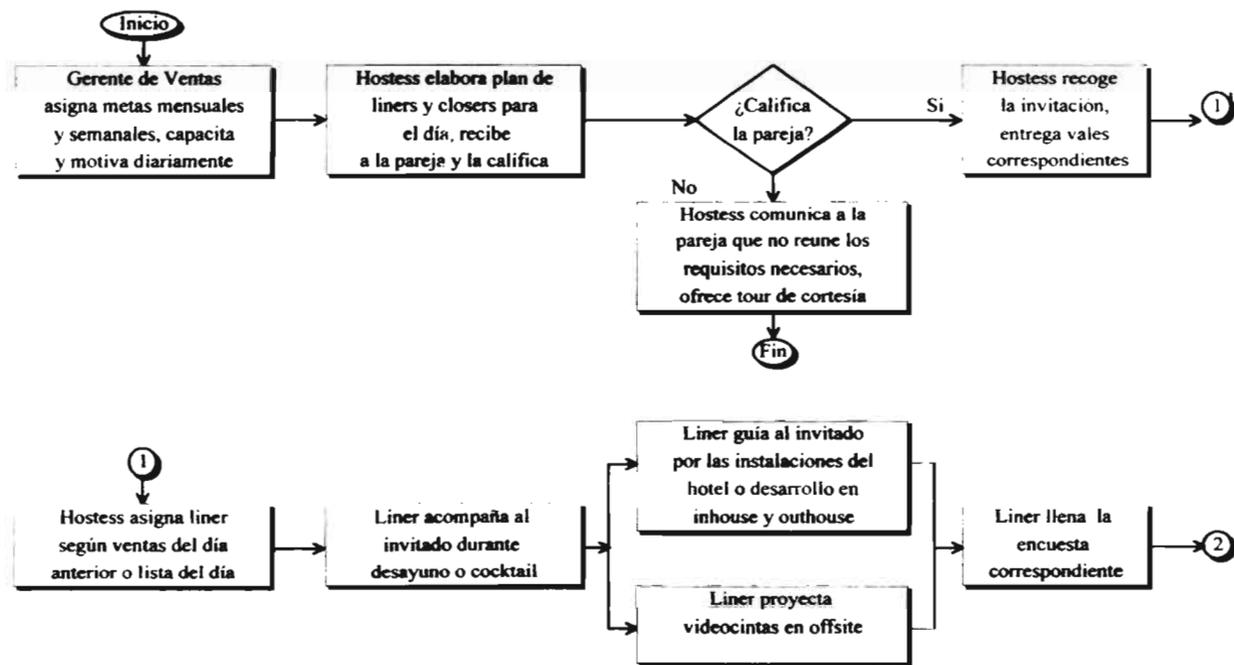
4. Proceso de Comercialización vía Fly Buy: Concesionarios



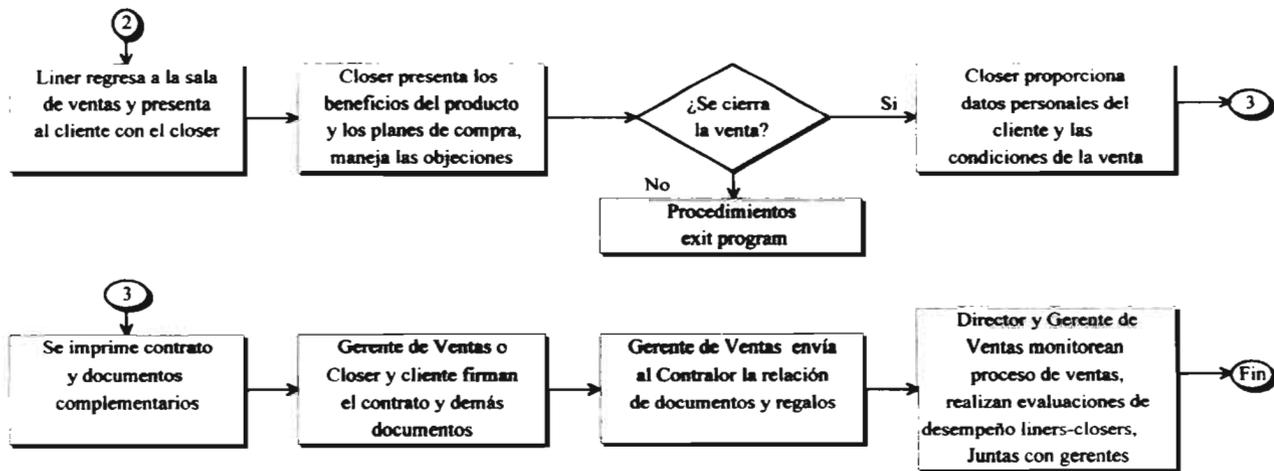
5. Proceso de Comercialización vía Exit Program



6. Proceso de Venta



6. Proceso de Venta



Anexo 3

REGLAMENTO de la Prestación del Servicio Turístico del Sistema de Tiempo Compartido.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice Estados Unidos Mexicanos - Presidencia de la República

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 2, 4, fracciones I, III, IV y VII, y 57 de la Ley Federal de Turismo, y

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, expedido por Decreto del Ejecutivo a mi cargo y publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el día 31 de mayo de 1989, establece como objetivo fundamental la modernización nacionalista, democrática y popular del Estado Mexicano y de sus relaciones con las Naciones de la Comunidad Internacional,

Que como parte fundamental de la Política de Modernización del Turismo, inscrita en el Acuerdo Nacional para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios, que contiene el propio Plan Nacional de Desarrollo, figura la necesidad de adecuar la normatividad y regulación turística mediante la actualización de los reglamentos vigentes, la expedición de aquéllos que contribuyan a dar mayor seguridad jurídica a los usuarios turistas, así como la regularización de las políticas de precios y tarifas, buscando garantizar un nivel apropiado de competitividad, y

Que en orden a los propósitos mencionados resulta indispensable contar con un esquema jurídico que permita el adecuado desarrollo del Sistema de Tiempo Compartido, en virtud de que este representa ventajas indiscutibles para la industria del turismo, pues incrementa en forma considerable la oferta de servicios turísticos en el país y hacia el exterior, y crea corrientes permanentes y afluencia de turistas nacionales y extranjeros, he tenido a bien expedir el siguiente

REGLAMENTO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO TURISTICO DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO

CAPITULO I

Disposiciones Generales

ARTICULO 1. Las disposiciones de este Reglamento serán aplicadas en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos por la Secretaría de Turismo, a la que en lo sucesivo se le denominará La Secretaría.

ARTICULO 2. El presente Reglamento tiene por objeto regular la prestación del servicio turístico del sistema de tiempo compartido sobre bienes muebles e inmuebles.

ARTICULO 3. Para efectos de este Reglamento se entiende por

La Secretaría: el servidor público competente, en los términos del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.

- Sistema de tiempo compartido, independientemente de la denominación que se le dé a la forma de contratación: todo acto jurídico por el cual se concede a una persona el uso, goce y demás derechos que se convengan sobre un bien o parte del mismo, ya sea una unidad cierta, considerada en lo individual o una unidad variable dentro de una clase determinada, durante un período específico, a intervalos previamente establecidos, determinados o determinables.

- Usuario-turista: a la persona que adquiere los derechos mencionados en el párrafo anterior, así como a cualquier otra que haga uso de los mismos, con justo título.

- Establecimiento: el bien en el que se presta el servicio turístico del sistema de tiempo compartido.

- Prestador: la persona física o moral que tenga a su cargo la administración del sistema, el mantenimiento y operación del establecimiento, debiendo estar domiciliada en el territorio de los Estados Unidos Mexicanos. Aun cuando el prestador contrate con terceros la prestación de los servicios que se proporcionen a los usuarios-turistas y al establecimiento, aquél será el único responsable en los términos del presente Reglamento.

ARTICULO 4. Las normas del presente Reglamento se aplicarán en lo que no se oponga a la naturaleza de los bienes o a las disposiciones especiales de la ley que los regula.

CAPITULO II

Inscripción en el Registro Nacional de Turismo

ARTICULO 5. Para poder operar, el prestador deberá obtener su inscripción, así como la del establecimiento correspondiente, en el Registro Nacional de Turismo.

ARTICULO 6. A efecto de dar cumplimiento a lo anterior, el prestador o cualquier tercero que acredite interés jurídico, presentará la solicitud respectiva, acompañándola de los siguientes documentos:

- I. La cédula de registro federal de contribuyentes del prestador;
- II. Si el prestador es una persona moral, testimonio de la escritura pública constitutiva correspondiente y, en su caso, de las reformas al contrato social, debiendo estar dichos documentos inscritos en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio respectivo;
- III. Si el prestador es una persona física extranjera, deberá acreditar su legal estancia en el país y la calidad migratoria que le permita desempeñar esas actividades;
- IV. En todos los casos, el promovente deberá acreditar su personalidad y sus facultades;
- V. Copia auténtica del documento por el que el prestador asume ese carácter;
- VI. Constancia de que el bien está afectado a la prestación del servicio que regula este Reglamento. Dicho requisito se exigirá en los términos que señalen las legislaciones locales cuando contengan regulación específica sobre la materia. Si dichas legislaciones son omisas al respecto, se hará mediante declaración unilateral de voluntad otorgada ante Notario Público, o bien contenida en un contrato de fideicomiso en escritura pública, y en ambos casos, al menos con la constancia de la presentación del aviso preventivo correspondiente en el Registro Público de la Propiedad;
- VII. Declaración bajo protesta de decir verdad de que se obtuvieron los permisos, autorizaciones y licencias que, en su caso, exijan las autoridades federales, estatales o municipales;
- VIII. Descripción general del establecimiento, de las unidades destinadas al uso y de los servicios con que contará éste, así como fotografías del mismo;
- IX. El Reglamento Interno a que se refiere el artículo 21 de este Reglamento;
- X. Copia sellada por el oficial de partes de la Procuraduría Federal del Consumidor, de la solicitud de aprobación y registro del contrato de servicios a celebrar con los usuarios-turistas;

XI Póliza del seguro contra daños por destrucción total o parcial del establecimiento, destinado a la reconstrucción o reparación del bien, así como póliza del seguro a que se refiere el artículo 23 del presente Reglamento.

XII Póliza de la fianza por el monto equivalente a veinte veces la cuota individual de mantenimiento anual fijada en los términos del Reglamento Interno del establecimiento, que garantice el cumplimiento de las condiciones en que se ofrezcan los servicios. En caso de que dicho Reglamento Interno prevea diversas cuotas de mantenimiento, para los efectos de esta fracción, se considerará la más elevada.

XIII Manifestación de que el establecimiento está o no aliado a una organización o sistema de intercambio y, en su caso, copias auténticas del contrato y reglamentos respectivos, y

XIV Los documentos que acrediten los elementos previstos en el artículo 13 de este Reglamento, para efecto de que la Secretaría pueda realizar la verificación de los mismos y, en su caso, otorgar la categoría solicitada por el prestador.

ARTICULO 7. Presentados la solicitud y los documentos mencionados en el artículo 6 del presente Reglamento, la Secretaría procederá a practicar, dentro de los veinte días hábiles siguientes, una visita de verificación al establecimiento, con el propósito de constatar la información asentada y recabar los elementos que le permitan otorgar la categoría que corresponda en cada caso, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III de este Reglamento.

ARTICULO 8. Practicada la visita de verificación y determinada la categoría, la Secretaría inscribirá en el Registro Nacional de Turismo, si procede, al establecimiento y al prestador y expedirá, dentro de un plazo que no excederá de diez días hábiles después de la inscripción, la Cédula Turística correspondiente.

En caso de que la Secretaría no resuelva respecto de la solicitud de inscripción dentro de los treinta días hábiles siguientes a la fecha de presentación de la solicitud y documentos a que se refiere el artículo 6 de este Reglamento, se entenderá que ha autorizado su funcionamiento.

La Cédula Turística que expida la Secretaría deberá exhibirse en un lugar visible en el acceso principal del establecimiento, o en su caso, de no haberse expedido la misma, copia sellada de la solicitud de inscripción a la que se refiere el artículo 5 del presente Reglamento.

ARTICULO 9. Cuando el establecimiento no esté totalmente construido, no procederá su inscripción en el Registro Nacional de Turismo; pero tratándose de un desarrollo por etapas, el prestador podrá obtener la inscripción y la Cédula Turística respectiva por la etapa terminada y en aptitud de prestar el servicio.

ARTICULO 10. Queda obligado el prestador a dar aviso a la Secretaría de cualquier cambio o modificación a los datos o documentos proporcionados a que se refiere el artículo 6 de este Reglamento, dentro de los quince días hábiles de ocurrido el hecho de que se trate.

ARTICULO 11. Ningún establecimiento podrá operar legalmente sin prestador.

A falta de éste, cualquier tercero con interés legítimo, de acuerdo al Reglamento Interno del establecimiento, podrá solicitar la inscripción de un nuevo prestador, en los términos de este Reglamento dentro de un plazo máximo de tres meses que contará a partir del momento en que el establecimiento quedó sin prestador.

CAPITULO III

Categorías

ARTICULO 12. Corresponde a la Secretaría otorgar y modificar, en su caso, la categoría de cada establecimiento. Las categorías que puede conferir son, en orden ascendente, una a cinco estrellas y gran turismo.

ARTICULO 13. Para otorgar a cada establecimiento la categoría que le corresponde, la Secretaría tomará en consideración, entre otros, los siguientes elementos

- I. Inversión;
- II. Número de empleados;
- III. Ubicación específica;
- IV. Superficie construida;
- V. Áreas abiertas.
- VI. Áreas comerciales;
- VII. Número de cajones de estacionamiento;
- VIII. Características del área de recepción y registro;
- IX. Número y características de los ascensores;
- X. Número de habitaciones;
- XI. Dimensión de las habitaciones;
- XII. Mobiliario y servicios en las habitaciones;
- XIII. Instalaciones sanitarias de las habitaciones;
- XIV. Servicios e instalaciones complementarias o recreativas;
- XV. Número y características de establecimientos de alimentos y bebidas o de espectáculos;
- XVI. Servicios de mantenimiento y conservación;
- XVII. Condiciones de seguridad e higiene;
- XVIII. Antigüedad y estado de conservación del inmueble, especialmente cuando se trate de construcciones con valor arquitectónico o histórico;
- XIX. La afiliación o no, a un sistema de intercambios de sistemas de tiempo compartido;
- XX. Servicio hotelero, si se presta, y
- XXI. Las características de otros servicios, en su caso

ARTICULO 14. El prestador podrá solicitar la modificación de la categoría del establecimiento, presentando a la Secretaría petición por escrito.

ARTICULO 15. Presentada la solicitud a que hace referencia el artículo anterior, la Secretaría practicará una visita de verificación al establecimiento, en un plazo que no excederá de treinta días naturales, resolviendo lo conducente dentro de un plazo igual. Podrá recabar la opinión de la Comisión Consultiva, caso en el que se ampliará en quince días naturales el último de los plazos señalados.

ARTICULO 16. Si como resultado de una visita de verificación, se determina que la calidad de las instalaciones o de los servicios disminuyeron, afectando la categoría que tiene conferida el establecimiento, la Secretaría otorgará al prestador un plazo para establecer las condiciones que determinaron la categoría con que está registrado y le ordenará que notifique esa determinación al usuario-turista, en los términos del Reglamento Interno del establecimiento, en un plazo máximo de diez días hábiles, para que éste ejercite el derecho que a sus intereses convenga.

En caso de incumplimiento, se le sancionará en los términos del Capítulo VII de este Reglamento.

No restablecida la categoría la Secretaría resolverá la modificación que corresponda tomando en consideración los elementos previstos en el artículo 13 del presente Reglamento.

ARTICULO 17. En la promoción y publicidad que se haga en relación con los establecimientos, de haberse obtenido la Cédula Turística deberá indicarse claramente el número de la misma, así como la categoría que haya sido otorgada por la Secretaría, si se proporciona o no servicio hotelero y, en su caso, los servicios que se presten.

CAPITULO IV Normas de Operación

ARTICULO 18. El servicio principal de los establecimientos es proporcionar a una persona, a cambio de un precio cierto y determinado, el uso y goce de un bien o parte del mismo, ya sea una unidad cierta

considerada en lo individual o una unidad variable dentro de una clase determinada durante un periodo específico a intervalos previamente establecidos, determinados o determinables.

ARTICULO 19 Como servicios complementarios se considerarán todos aquéllos que los prestadores se obliguen a otorgar a los usuarios-turistas, distintos del previsto en el artículo anterior.

ARTICULO 20 El usuario-turista podrá utilizar el bien correspondiente de conformidad con lo pactado y con apego al Reglamento Interno del establecimiento y en lo que fueren omisos, de acuerdo con la legislación aplicable.

ARTICULO 21 El prestador deberá entregar a la Secretaría un ejemplar del Reglamento Interno del establecimiento suscrito en forma auténtica por el para su estudio y, en su caso, inscripción en el Registro Nacional de Turismo, así como un ejemplar a cada usuario-turista. El Reglamento debe contener, cuando menos, estos elementos:

- I. Número de periodos diarios, semanales, mensuales o anuales en que se divide el uso.
- II. Mención de si los periodos son fijos o variables y, en su caso, los requisitos para variar la fecha del uso.
- III. Sistema de reservaciones.
- IV. Cuotas de mantenimiento, origen, aplicación, periodicidad de las mismas, monto y manera de incrementarlas o disminuir las.
- V. Cuotas extraordinarias, origen, aplicación y forma de determinarlas.
- VI. Supuestos en que el usuario-turista tendrá derecho de voto en la toma de decisiones del establecimiento, sistema de votación y quórum.
- VII. Sistema para la designación de representantes de los usuarios-turistas, facultades de aquéllos, procedimientos y causas de la sustitución o destitución de los mismos.
- VIII. Forma y periodicidad en que se dará mantenimiento a las habitaciones, servicios, instalaciones y áreas comunes.
- IX. Descripción del mobiliario.
- X. Número de usuarios-turistas que podrán alojarse por unidad.
- XI. Días y horas de inicio y terminación de los periodos de uso.
- XII. Condiciones para el uso de áreas comunes.
- XIII. Sanciones que internamente se puedan aplicar al usuario-turista por incumplimiento de su propio reglamento, y procedimientos para aplicarlas.
- XIV. Forma de designar al prestador del servicio a que se refiere el artículo 3 de este Reglamento o, en su caso, el artículo 11 del mismo, procedimientos para nombrarlo y sustituirlo, facultades, responsabilidades y garantías que debe satisfacer.
- XV. Características del seguro mencionado en el artículo 23 del presente Reglamento.
- XVI. Servicios complementarios que se prestarán al usuario-turista.
- XVII. Mención de que el uso es sobre una unidad cierta considerada en lo individual o una unidad variable dentro de una clase en concreto.

XVIII. Forma de cumplir las obligaciones a cargo del prestador establecidas por el artículo 24 de este Reglamento; y

XIX. Forma de hacer notificaciones al usuario-turista en los casos que proceda

ARTICULO 22. Cuando el usuario-turista no esté al corriente en el pago de sus cuotas, el prestador podrá suspenderle el servicio

ARTICULO 23. El prestador deberá contratar, en relación al establecimiento de que se trate un seguro de responsabilidad civil que cubra daños a terceros en el que se incluya en forma expresa la cobertura sobre siniestros que sufran los usuarios-turistas en sus personas y bienes. Las características de este seguro deberán contenerse en el Reglamento Interno a que se refiere el artículo 21 del presente Reglamento. El prestador debe conservar vigente en todo momento dicho seguro.

ARTICULO 24. El prestador deberá respetar las reservaciones hechas por el usuario-turista aceptadas por escrito por aquél. Su incumplimiento obliga al prestador a cubrir la estancia del usuario-turista durante el tiempo pactado en un establecimiento de categoría similar. En caso de no ser posible esto último, el prestador pagará de inmediato el importe de los gastos de transportación del lugar de residencia permanente del usuario-turista hasta el establecimiento y su regreso por el mismo medio en que efectuó su viaje y además cubrirá a éste con otro periodo vacacional dentro del plazo que ambas partes convengan.

Se exceptúan de lo dispuesto en este artículo, aquellos casos en los que el usuario-turista no puede usar el establecimiento por causas de caso fortuito o fuerza mayor.

ARTICULO 25. Cuando el establecimiento participe en intercambios con otros sistemas de tiempo compartido, el prestador deberá dar a conocer por escrito al usuario-turista los alcances, derechos y obligaciones que éste tenga en caso de participar en el intercambio.

ARTICULO 26. El prestador deberá contar en el establecimiento con un libro de registro de quejas y sugerencias a disposición del usuario-turista. Dicho libro estará foliado, será autorizado por la Secretaría y tendrá un instructivo en el que se indicará la forma de utilizarlo.

La Secretaría podrá, durante las visitas de verificación que practique, revisar el libro con el propósito de conocer las quejas que en su caso se hubieren presentado y darles el curso que corresponda, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

ARTICULO 27. Cuando del libro queden únicamente diez hojas útiles, deberá solicitarse la autorización de un nuevo libro ante la Secretaría, debiendo conservarse el anterior durante un año, contado a partir de la fecha en el que haya quedado sin hojas útiles.

CAPITULO V

Comisión Consultiva

ARTICULO 28. Con el propósito de analizar lo relacionado con la operación de los establecimientos, se integrará un órgano colegiado que se denominará Comisión Consultiva de Establecimientos de Tiempo Compartido.

ARTICULO 29. La Comisión Consultiva se integrará con cinco miembros: dos serán representantes del Secretario de Turismo, uno del Procurador Federal del Consumidor y dos de la o las organizaciones representativas de los prestadores correspondientes.

Cada representante propietario tendrá un suplente.

ARTICULO 30 La Secretaria nombrará al Presidente de la Comisión Consultiva

ARTICULO 31 La Comisión Consultiva tendrá las siguientes funciones

- I Actuar como órgano de consulta de la Secretaria en todo lo relativo a la operación de los establecimientos.
- II Emitir opinión en la determinación de las características de las categorías de los establecimientos.
- III Opinar respecto del otorgamiento o modificación de las categorías de los establecimientos y
- IV Emitir opinión sobre los Reglamentos Internos de los establecimientos

ARTICULO 32 La Comisión Consultiva sesionará ordinariamente una vez cada mes y en forma extraordinaria cuando la convoque su Presidente. Cualquiera de sus miembros podrá solicitar a este la celebración de una sesión extraordinaria, enunciando el objeto para el cual se solicita que se convoque

ARTICULO 33 La convocatoria se hará por el Presidente de la Comisión con una anticipación de ocho días naturales, por escrito y de manera fehaciente se comunicará en los domicilios que hubieren señalado los integrantes de la misma

La convocatoria llevará inserta el orden del día, lugar, fecha y hora de la celebración de la sesión

ARTICULO 34 La Comisión Consultiva sesionará válidamente con la mayoría de sus miembros. De cada sesión se redactará acta que será firmada por los asistentes

ARTICULO 35 Los acuerdos de la Comisión Consultiva se adoptarán por mayoría de votos de los presentes. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad. Dichos acuerdos se comunicarán a la Secretaria.

CAPITULO VI Protección al Usuario-Turista

ARTICULO 36. La Secretaria recibirá y atenderá las quejas que los usuarios-turistas presenten por escrito, las que deberán acompañarse de los elementos probatorios de los hechos asentados en las mismas. También dará curso a las quejas que se contengan en los libros de registro de quejas y sugerencias.

ARTICULO 37. Presentada una queja, en los términos del artículo anterior, la Secretaria determinará si procede la práctica de una visita de verificación al establecimiento, la sustanciación del procedimiento que se regula en este Capítulo, o ambos.

En cualquier momento del procedimiento la Secretaría podrá ordenar la práctica de una visita de verificación.

ARTICULO 38. Si procede la sustanciación del procedimiento, la Secretaria citará al quejoso y al prestador, mediante notificación personal fehaciente, cuando menos con diez días hábiles de anticipación, a una audiencia en la que

- I. Exhortará a las partes a conciliar sus intereses;
- II. Recibirá las pruebas que se ofrezcan; y
- III. Valorará las pruebas y propondrá a las partes una solución conciliatoria

Del contenido de la audiencia, se redactará acta y se entregará copia a cada una de las partes

ARTICULO 39. La audiencia conciliatoria podrá llevarse a cabo ante:

- a La Secretaría.
- b El servidor publico competente de la Delegación Federal de Turismo más próxima al domicilio del usuario-turista.
- c En el caso del usuario-turista radicado en el extranjero, la conciliación podrá verificarse en los términos del inciso b, ante el representante de la Secretaría en el extranjero o, en su defecto, ante el representante diplomático o consular de los Estados Unidos Mexicanos más cercano al domicilio del usuario-turista.

Cuando lo solicite el prestador, y a su costa, la audiencia podrá llevarse a cabo telefónicamente o por cualquier otro medio técnico idóneo, debiendo redactarse acta en los términos del artículo anterior.

ARTICULO 40. Si el motivo de la queja, no, es competencia de la Secretaría lo notificará al usuario-turista, informándole a qué servidor publico se remitió para su atención.

ARTICULO 41. Cuando el prestador o su representante no acuda a la audiencia a la que haya sido citado por la Secretaría, sin que medie causa justificada para ello, se le impondrá una multa que podrá ser hasta de una vez el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal.

ARTICULO 42. La Secretaría citará a otra audiencia de no verificarse la primera en razón de la inasistencia del prestador o de su representante.

Esta audiencia se llevará a cabo no antes de ocho días hábiles.

Si el prestador o su representante tampoco acude a esta audiencia se le impondrá una multa hasta por el doble de la que se le haya impuesto.

ARTICULO 43. La inasistencia del usuario-turista a la audiencia a la que haya sido citado, sin que exista causa justificada, hará que se tenga por no interpuesta la queja.

ARTICULO 44. Cuando el usuario-turista haya acreditado causa justificada para su inasistencia a la audiencia, se citará a otra que se celebrará no antes de los ocho días hábiles siguientes.

ARTICULO 45. La Secretaría podrá iniciar el procedimiento de imposición de sanciones a que se refiere el Capítulo VII de este Reglamento, independientemente de que el prestador y el usuario-turista hubieren o no conciliado sus intereses.

Para tal efecto, se considerará la gravedad de la infracción y la intención con la que se haya cometido.

En los casos en que hubiere conciliación entre las partes, ésta se tomará en cuenta para la determinación o no, en su caso, del tipo y monto de la sanción.

ARTICULO 46. Cuando el usuario-turista y el prestador no llegaren a la conciliación en la audiencia respectiva o cuando el prestador no asista a la segunda audiencia a la que haya sido citado, la Secretaría analizará los hechos motivo de la queja para determinar si existe o no violación a la Ley Federal de Turismo o a este Reglamento y dictará resolución, dejando a salvo los derechos del usuario-turista para que los ejercite como mejor convenga a sus intereses.

De existir violación se estará a lo dispuesto en el artículo anterior.

CAPITULO VII Verificación y Sanciones

ARTICULO 47. Las visitas a que se refiere el artículo 85 de la Ley Federal de Turismo se practicarán a los establecimientos con alguno o algunos de los siguientes propósitos:

- I Constatar la veracidad de la información proporcionada en las solicitudes de inscripción en el Registro Nacional de Turismo;
- II Obtener la información requerida para el otorgamiento o modificación de la categoría que corresponda.
- III Comprobar que se exhiba la Cédula Turística.
- IV Verificar que el servicio se presta conforme a la categoría correspondiente;
- V Comprobar que se cuenta con el libro de registro de quejas y sugerencias y que está a disposición del usuario - turista, y
- VI Constatar el cumplimiento de las demás disposiciones aplicables contenidas en la Ley Federal de Turismo y en este Reglamento

ARTICULO 48. Se sancionará al prestador, por las siguientes infracciones

- I Carecer de Cédula Turística.
- II Abstenerse de notificar lo dispuesto en el artículo 10 de este Reglamento
- III Carecer del libro de registro de quejas y sugerencias o no tenerlo a disposición de los usuarios-turistas;
- IV No registrar el Reglamento Interno del establecimiento o no entregar copia del mismo debidamente registrado a los usuarios-turistas conforme al artículo 21 de este Reglamento
- V No exhibir la Cédula Turística en un lugar visible en el acceso principal del establecimiento o, en su caso, la copia sellada de la solicitud a que se refiere el artículo 6 de este Reglamento
- VI Carecer del seguro a que hace mención el artículo 23 de este Reglamento
- VII Modificar las cuotas en forma distinta a la prevista en el Reglamento Interno del establecimiento
- VIII No respetar las reservaciones confirmadas por escrito a los usuarios-turistas, y
- IX Las demás que impliquen una violación a la Ley Federal de Turismo o al presente Reglamento;

ARTICULO 49. Las sanciones que se impongan serán las siguientes

- I Multa, y
- II Clausura del establecimiento

ARTICULO 50. Para efecto de lo dispuesto por los artículos 95 de la Ley Federal de Turismo 41, 51, 52, 53, 54 y 55 de este Reglamento, se entiende por salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal, el resultado de multiplicar por treinta veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, en el momento de la infracción.

ARTICULO 51. La falta de la Cédula Turística se sancionará con multa desde cincuenta hasta cien veces el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal, o con la clausura del establecimiento, con la excepción a que se refiere el artículo 8 de este Reglamento

ARTICULO 52. Las infracciones previstas en el artículo 48 (fracciones II, III y V de este Reglamento) se sancionarán con multa hasta de diez veces el salario mínimo mensual, vigente en el Distrito Federal

ARTICULO 53. La infracción prevista en el artículo 48 (fracción VI) del presente Reglamento, se sancionará con multa hasta de treinta veces el salario mínimo mensual, vigente en el Distrito Federal

ARTICULO 54. Las infracciones previstas en el artículo 48 (fracciones VII, VIII, y IX) de este Reglamento, se sancionarán con multa hasta de cien veces el salario mínimo mensual, vigente en el Distrito Federal

ARTICULO 55. Las demás infracciones a la Ley Federal de Turismo y al presente Reglamento, se sancionarán con multa hasta de cincuenta veces el salario mínimo mensual, vigente en el Distrito Federal

ARTICULO 56. En caso de reincidencia, se estará a lo dispuesto en el artículo 95 de la Ley Federal de Turismo

Se entiende por reincidencia, la comisión de una segunda infracción a una misma disposición por un hecho distinto, siempre y cuando se haya notificado una resolución de sanción y un curso de multa

presentado un recurso de revisión, que la resolución recurrida se haya confirmado.

ARTICULO 57 Para iniciar el procedimiento de imposición de sanciones se tendrá en cuenta lo asentado en el acta de verificación o los elementos probatorios que se aporten, según sea el caso

ARTICULO 58 Cuando se acuerde el inicio del procedimiento se citará al prestador cuando menos con diez días hábiles de anticipación para que acuda a una audiencia en la que alegue lo que a su derecho convenga y aporte pruebas. Se le notificará personalmente en el establecimiento, convocándolo a la audiencia cuya fecha, lugar y hora se señalarán en el instructivo

ARTICULO 59 A solicitud expresa del prestador, la Secretaría podrá otorgarle un plazo adicional de diez días hábiles para que exhiba pruebas

ARTICULO 60 De la audiencia se redactará acta, entregando copia al prestador y, en su caso, al quejoso

ARTICULO 61. Vistos los alegatos y valoradas las pruebas, la Secretaría dictará resolución que será notificada personalmente al prestador y al usuario-turista, en su caso, así como a la autoridad competente cuando se trate de multa para los efectos de su ejecución

ARTICULO 62. Contra la sanción que imponga y notifique la Secretaría, procederá el recurso de revisión ante el mismo, en los términos previstos en el Capítulo XIII de la Ley Federal de Turismo

ARTICULO 63 Las resoluciones definitivas que se dicten en relación con los recursos que se interpongan, serán notificadas al recurrente y a la autoridad competente para los efectos indicados en el artículo 61 de este Reglamento

TRANSITORIOS

PRIMERO. Este Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

SEGUNDO. Se derogan las disposiciones reglamentarias y administrativas que se opongan al presente Ordenamiento.

TERCERO. Los establecimientos que estén operando con sistema de tiempo compartido, deberán adecuarse a lo previsto en este Reglamento dentro de un plazo de noventa días naturales, a partir de la entrada en vigor del mismo.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciséis días del mes de agosto de mil novecientos ochenta y nueve.- **Carlos Salinas de Gortari**.- Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores, **Fernando Solana Morales**.- Rúbrica.- El Secretario de Turismo, **Carlos Hank González**.- Rúbrica.

DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 21 DEL REGLAMENTO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO TURISTICO DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO Y CONSIDERANDO EL ACUERDO DE SESION ORDINARIA DE LA COMISION CONSULTIVA DE ESTABLECIMIENTOS DE TIEMPO COMPARTIDO LOS PRESTADORES DE SERVICIOS SE COMPROMETEN A ENTREGAR A ESTA SECRETARIA UN EJEMPLAR DEL REGLAMENTO INTERNO DE SU ESTABLECIMIENTO, EL CUAL CONTENDRA, CUANDO MENOS, LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

REGLAMENTO INTERNO DEL ESTABLECIMIENTO DE TIEMPO COMPARTIDO DENOMINADO

ARTICULO PRIMERO.- Este Reglamento tiene por objeto normar los derechos y obligaciones de El Prestador denominado " " y el usuario - turista, de conformidad con lo establecido por el Reglamento de la prestación del servicio turístico del Sistema de Tiempo Compartido publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de agosto de 1989, el cual, a falta de disposiciones expresas en este Reglamento Interno, será aplicado supletoriamente.

ARTICULO SEGUNDO.- El uso a que tiene derecho el usuario - turista, es sobre una unidad cierta considerada en lo individual o una unidad variable dentro de una clase determinada, durante un período específico, a intervalos previamente establecidos, determinados o determinables (Segun el establecimiento tenga uno u otro tipo de unidad (cierta o variable) , debera especificarse)

ARTICULO TERCERO.- PERIODOS DE OCUPACION. Los períodos de ocupación de que disfrutarán los usuarios - turistas, serán (fijos o variables, con las características de unos u otros) y los requisitos para vanar la fecha de uso de dichos periodos, serán los siguientes: (señalar el procedimiento para la variación de fecha de uso). (El Reglamento Interno deberá ser muy claro respecto de cuando y cómo puede y debe utilizarla el usuario-turista).

Los periodos de uso podrán ser escogidos dentro de las temporadas que a continuación se describen

- I. TEMPORADA ALTA: (descripción).
- II. TEMPORADA MEDIA: (descripción).
- III. TEMPORADA BAJA: (descripción).
- IV. OTRO TIPO DE TEMPORADA: (descripción).

ARTICULO CUARTO.- SISTEMA DE RESERVACIONES. Para que el usuario-turista pueda utilizar la unidad de hospedaje correspondiente dentro del periodo vacacional elegido, deberá reservarlo, para lo cual tendrá que proceder de la siguiente manera: (Indicar el procedimiento que seguirá el usuario - turista para hacer su reservación, las condiciones para que dicha reservación sea válida y la manera como el prestador confirmará la reservación; como mínimo contendrá: a) La reservación debe hacerla el usuario - turista por cualquier medio fehaciente, y será confirmada por el prestador por escrito, por correo certificado con acuse de recibo, dentro de los días hábiles siguientes a que el usuario - turista solicite la reservación para su periodo vacacional. b) Para solicitar la reservación, el usuario - turista debe estar al corriente en el pago de sus cuotas, conforme al contrato respectivo celebrado con el prestador. c) Hacer la reservación con un mínimo de días o meses) y un máximo de días o meses) anteriores a la fecha en que se desea ocupar la unidad de hospedaje. d) Detallar ampliamente el procedimiento de cancelación).

ARTICULO QUINTO.- CUOTAS DE MANTENIMIENTO. Las cuotas de mantenimiento serán individuales y tendrán el carácter de ordinarias y extraordinarias.

Las cuotas de mantenimiento ordinarias tienen su origen en el pago que realiza el usuario-turista para tener derecho a usar y gozar del periodo vacacional adquirido en la temporada contratada y se aplican al servicio y mantenimiento de las unidades de hospedaje, servicios del establecimiento, instalaciones,

áreas comunes, así como para cubrir los gastos que se generen por concepto de honorarios del prestador (en los términos del artículo 3 del Reglamento de la prestación del servicio turístico del Sistema de Tiempo Compartido), las primas de seguros y fianzas que deba contratar el prestador por cualquier concepto, los impuestos, derechos y demás contribuciones que cause o llegare a causar el desarrollo o la operación del establecimiento.

La periodicidad con que se efectuará el pago de las mismas será (*semanal, mensual, anual u otra*) y el monto por unidad de hospedaje será de (*señalar el monto de la cuota para cada tipo de unidad de hospedaje de acuerdo con la clasificación otorgada dentro del establecimiento, ejemplo suite, junior suite, etc. o cuando menos, establecer claramente las bases para determinar tales cuotas*).

Estas cuotas podrán ser incrementadas o disminuidas de acuerdo con (*detallar procedimiento de incremento o disminución de cuotas y contemplar el consentimiento de los usuarios-turistas*).

Las cuotas extraordinarias se originan en (*precisar de donde provienen*), serán pagadas por el usuario-turista cada (*periodicidad con que se pagarán*) y se determinarán con base en (*mecanismo o bases para determinarlas*). Tales cuotas se aplicarán a (*indicar el destino de las cuotas*) y deberán ser aprobadas por la asamblea u órgano de representación de los usuarios-turistas.

ARTICULO SEXTO - MANTENIMIENTO A la llegada del usuario-turista a la unidad de hospedaje asignada ésta estará en condiciones de limpieza para usarse y, durante la estancia del usuario-turista en el establecimiento, se proporcionará servicio de limpieza (*puntualizar si es con o sin cargo: si es con cargo entonces deberá considerarse como servicio complementario*) a la unidad, cada (*señalar si es diario, cada tercer día u otro*), a excepción de (*establecer que servicio no se incluye, como puede ser el de lavado de enseres de cocina*).

Cada (*semanas, meses u otra*) se aplicará mantenimiento preventivo a las unidades de hospedaje a las instalaciones y servicios del establecimiento y a las áreas comunes, el cual consistirá básicamente, en (*especificar someramente la forma en que se dará mantenimiento a cada una de las áreas a que se refiere el artículo*).

Los gastos ocasionados con motivo del mantenimiento, serán prorrateados entre los usuarios-turistas registrados, y pagados por cada uno de ellos. (*Este pago se contemplará, sólo si no está incluido dentro de las cuotas ordinarias o extraordinarias de mantenimiento*).

ARTICULO SEPTIMO - REPRESENTACION DE LOS USUARIOS-TURISTAS Los representantes de los usuarios-turistas serán designados (*procedimiento para designarlos*) y podrán ser sustituidos si se actualizan los supuestos que a continuación se mencionan: (*enumerar supuestos*). También podrán ser destituidos si incurren en (*enumerar supuestos de destitución*).

El órgano de representación de los usuarios-turistas tendrá por objeto (*precisar objeto*) y serán suyas las siguientes atribuciones y facultades: (*detallar las facultades de los representantes*).

ARTICULO OCTAVO - PARTICIPACION DE LOS USUARIOS-TURISTAS Los usuarios-turistas tendrán derecho a voto en la toma de decisiones de los siguientes asuntos: (*para el caso de que se prevea la existencia de una asamblea de usuarios-turistas, especificar cómo se integrará, objetivo y supuestos en los que podrán intervenir en su decisión y adopción*).

La asamblea de usuarios-turistas se reunirá (*indicar periodicidad con que se reunirá*) para tratar los asuntos de su competencia. El quórum se integrará con (*número requerido de usuarios-turistas para reunirse*) y las decisiones serán aprobadas por (*prever sistema de votación de la asamblea*).

ARTICULO NOVENO - DESCRIPCION DEL MOBILIARIO. (*Debe señalarse en forma genérica cuál es el mobiliario básico de la habitación, y de cocineta y terraza, en su caso*).

ARTICULO DECIMO - CAPACIDAD La ocupación máxima por unidad de hospedaje será de (*número*) adultos y (*número*) menores de edad. (*Especificar capacidad de acuerdo con el tipo de unidad de hospedaje que se trate y, si se cobra por cama adicional, deberá determinarse la cuota o las bases para fijarla*).

ARTICULO DECIMO PRIMERO - HORARIO Los periodos de ocupación comenzarán los días _____ a las _____ horas y terminarán los días _____ a las _____ horas.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO - CONDICIONES DE USO Las condiciones de uso de las instalaciones y áreas comunes, serán las siguientes

- Albercas *(descripción)*
- Pasillos y Corredores *(descripción)*
- Jardines *(descripción)*
- Estacionamiento *(descripción)*
- Otros *(descripción)*

ARTICULO DECIMO TERCERO - SANCIONES El prestador que opera el establecimiento de tiempo compartido, está facultado para imponer sanciones al usuario-turista que infrinja las disposiciones de este Reglamento o cometa violaciones en el uso normal y desgaste de las instalaciones y mobiliario de las unidades de hospedaje

Tales sanciones consistirán en *(descripción de todas las sanciones que se impondrán)* y serán aplicadas, según la gravedad de la infracción, si ocurren los siguientes supuestos *(enumeración de los supuestos de infracción y/o violación por los que podrá ser sancionado el usuario-turista)*

El procedimiento que se seguirá para la aplicación de las sanciones será el siguiente *(Precisar todo el mecanismo a seguir desde que el prestador, por cualquier vía, tiene conocimiento de que se ha cometido una infracción y/o violación, hasta que se impone la sanción al usuario-turista infractor, exponer que siempre se notificará al usuario por algún medio fehaciente, la causa de la sanción, en que consta esta, el órgano sancionador y sus facultades)*

ARTICULO DECIMO CUARTO - PRESTADOR DEL SERVICIO Para los efectos del presente Reglamento, deberá entenderse por prestador, la persona física o moral que tenga a su cargo la administración del sistema, el mantenimiento y operación del establecimiento, debiendo estar domiciliada en el territorio de los Estados Unidos Mexicanos. Aun cuando el prestador contrate con terceros la prestación de los servicios que se proporcionan a los usuarios-turistas y al establecimiento, aquél será el único responsable en los términos del presente Reglamento y del Reglamento de la prestación del servicio turístico del Sistema de Tiempo Compartido

Para tales efectos, el prestador del servicio será nombrado por *(procedimiento para nombrarlo)* y será sustituido en los siguientes casos: *(supuestos y mecanismo para sustituirlo)*.

Dentro de las facultades del prestador, se encuentran las que a continuación se mencionan *(enumeración concreta de las facultades del prestador)*.

El prestador será responsable de *(exposición de las responsabilidades del prestador)* y para garantizar el cumplimiento de las obligaciones a su cargo, otorgará *(precisar las garantías que debe satisfacer el prestador)*.

ARTICULO DECIMO QUINTO - SEGURO. El prestador del servicio está obligado a contratar un seguro de responsabilidad civil, cuyas características son:

- *(Deberá cubrir daños a terceros, para el caso de que los usuarios-turistas sufran siniestros en su persona o bienes)*
- *(Nombre de la Institución de Seguros con la que se contrata el seguro y número de póliza vigente)*
- *(Monto de la suma asegurada, vigencia, prima a cargo del prestador, cobertura [amplia o limitada])*
- *(Otras características)*.

ARTICULO DECIMO SEXTO - SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Los servicios complementarios que se ofrecen al usuario-turista en el establecimiento, consisten en: *(Puntualizar todos los servicios complementarios que ofrece el prestador, tales como cajas de seguridad, servicio de alimentos y bebidas, niñeras, lavandería, tintorería, camas extras, limpieza de la unidad de hospedaje, etc., si estos son a cargo del usuario-turista y, en su caso, las cuotas correspondientes o bases para determinarlas, condiciones de uso y otros. SI NO OFRECEN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, PRECISAR QUE ASÍ ES)*

ARTICULO DECIMO SEPTIMO - OBLIGACIONES DEL PRESTADOR. El prestador deberá respetar las reservaciones hechas por el usuario-turista y confirmadas por él, conforme a lo previsto en este Reglamento. El incumplimiento del prestador a esta obligación, lo constriñe a cubrir la estancia del usuario-turista durante el tiempo pactado en un establecimiento de similar categoría, siempre y cuando el usuario-turista lo acepte. En caso de que esto último no sea posible jurídica o materialmente, el prestador pagará de inmediato el importe de los gastos de transportación del lugar de residencia permanente del usuario-turista hasta el establecimiento y su regreso por el mismo medio en que efectuó su viaje y además cubrirá a éste con otro periodo vacacional dentro del plazo que ambas partes convengan.

Se exceptúan de lo dispuesto en este artículo, aquellos casos en los que el usuario-turista no puede usar el servicio del establecimiento por causas de caso fortuito o fuerza mayor.

(También deberá establecerse que el usuario-turista tiene derecho a denunciar ante SECTUR, el incumplimiento a esta obligación por parte del prestador).

ARTICULO DECIMO OCTAVO - NOTIFICACIONES. Todas las comunicaciones que el prestador dirija a los usuarios-turistas, especialmente las confirmaciones de reservación, deberán ser notificadas por correo certificado con acuse de recibo, dentro de los _____ días hábiles siguientes a la fecha de la comunicación de que se trate.

EL PRESTADOR

FIRMA AUTENTICA