



**UNIVERSIDAD PARTENÓN DE COZUMEL**

Clave de incorporación UNAM 8855-02

---

---

**Propuesta de un Plan Estratégico en el área de ventas para la  
Empresa Club Vacacional en la Isla de Cozumel Quintana Roo.**

TESIS

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

PRESENTA:

Daniela Castro Cervantes

ASESOR DE TESIS

Lic. Sebastián Leopoldo Mares García



LIC. EN ADMINISTRACION  
ACUERDO UNAM RUM. 275/94  
DEL 20 DE MARZO DE 1994  
CLAVE DE INCORPORACION  
8855-02  
COZUMEL, Q. ROO, MÉXICO

México, Cozumel, Quintana Roo, 2019



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, por haberme brindado la oportunidad de terminar mis estudios a nivel Licenciatura en la Universidad Partenón de Cozumel, por el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, por impulsarme a superarme día a día a crecer como persona, los valores que me han inculcado y, por su amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Partenón de Cozumel incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme una formación profesional.

A mi asesor de tesis Lic. Sebastián Leopoldo Mares García, por formarme como alumna y brindarme amplio conocimiento a lo largo de toda la licenciatura, por haber aceptado asesorarme en tan importante tema de investigación, por su valioso tiempo, por estar siempre dispuesto de ofrecerme su ayuda, por su paciencia y motivación.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

GLOSARIO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Administración	1
1.1.1 Concepto	1
1.1.2 Importancia	2
1.2 Proceso Administrativo	2
1.3 Planeación Estratégica	4
1.3.1 Antecedentes históricos.	4
1.3.2 Evolución del concepto Planeación estratégica.	4
1.3.3 Definición de Planeación estratégica.	4
1.3.4 ¿Qué es un plan?	5
1.4 Importancia y beneficios de la planeación estratégica	5
1.4.1 Importancia de la planeación	5
1.4.2 Importancia de las estrategias	5
1.4.3 Beneficios de la planeación estratégica	6
1.5 Modelo de Planeación Estratégica	6
1.5.1 Comparación de modelos de la planeación estratégica.	11
1.6 Marketing	12
1.6.1 Mezcla de Marketing	13
1.6.2 Segmentación de Mercado	13
1.6.3 Selección de Mercado	14
1.6.4 Nicho de Mercado	14
1.7 Estrategia de Marketing	14
1.7.1 Diferenciación	15
1.7.2 Posicionamiento de Mercado	15
1.8 Investigación de mercados	16
1.9 Comercialización	16

1.9.1 Funciones de la comercialización	16
--	----

## CAPÍTULO II

### TURISMO

2.1 Nacimiento y desarrollo del turismo	18
2.1.1 Edad Antigua.	18
2.1.2 Edad Media.	19
2.1.3 Edad Moderna.	19
2.2 Definición de turismo	20
2.3 Implicación del turismo	21
2.4 Turismo relación social-cultural	21
2.5 Clasificación del turismo	22
2.6 Beneficios del turismo	22
2.7 Turismo Internacional.	23
2.7.1 Perspectivas a largo plazo del turismo internacional	24
2.8 Principales destinos turísticos del mundo	24
2.9 Turismo emisor.	24
2.10 Turismo hacia el 2030.	24
2.11 Características generales del turismo en México.	25
2.12 Turismo en Cozumel.	27

## CAPÍTULO III

### CLUB VACACIONAL

3.1 Antecedentes Históricos	30
3.1.1 Historia y evolución	30
3.1.2 Antecedentes de tiempo compartido en México.	31
3.2 Tiempo compartido en Cancún y la Riviera Maya.	31
3.3 De Tiempo compartido a Club Vacacional.	32
3.4 Tiempo compartido en Cozumel	32
3.5 Legislación de tiempo compartido en Quintana Roo	33

3.6 Situación actual de la empresa Club Vacacional	45
3.6.1 Historia	45
3.6.2 Misión y visión	45
3.6.3 Valores	45
3.6.4 Organigrama	46
3.6.5 Producto	46
3.6.6 Precio	47
3.6.7 Participantes del proceso de venta	48
3.6.8 Estrategia comercial	49
3.6.9 Mercado objetivo	50
3.6.10 Búsqueda de prospectos (Servicio post-venta)	51

## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE VENTAS

4.1 Sala de ventas	53
4.2 Análisis del mercado	54
4.3 Análisis de la eficiencia y la efectividad de las ventas	56
4.3.1 Comportamiento de ventas	56

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

5.1 Descripción de la propuesta	62
5.2 Etapa I: Misión y objetivos.	62
5.2.1 Misión de la empresa	62
5.2.2 Objetivos de la propuesta.	62
5.2.3 Objetivos específicos de la propuesta	63
5.2.4 Objetivos de Mercadotecnia	64
5.3 Etapa II Análisis del ambiente externo	64
5.4 Etapa III Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	66

5.5 Etapa IV Analizar los recursos de la organización.	67
5.6 Etapa V Formular estrategias	68
5.6.1 Para la capacitación de la Fuerza de Ventas.	68
5.6.2 Para alcanzar la participación en el mercado.	69
5.6.3 Para el cumplimiento del presupuesto mensual y anual.	71
5.6.4 Para la obtención de referidos por parte de los Socios de Club Vacacional.	74
5.6.5 Venta directa.	75
5.6.6 Para atacar al segmento deportista.	76
5.6.7 Brigadas de ventas.	76
5.6.8 Para la capacitación especializada del personal del punto de venta.	77
5.6.9 Retroalimentación de la capacitación	78

Conclusiones

Bibliografía

Anexos



## INTRODUCCIÓN

El concepto de tiempo compartido surgió a mediados de los años 60's en Europa cuando una compañía Suiza ofreció en venta sus acciones para que los créditos obtenidos se emplearan para comprar propiedades vacacionales.

Actualmente ha ido desapareciendo el concepto de tiempo compartido, cada hotel en un lugar turístico tiene dentro de él un Club Vacacional, el cual se integra por socios que adquirieron una membresía en dicho club; se trata de la adquisición de un paquete de puntos los cuales son intercambiados por noches de habitación y tienen mayor flexibilidad de uso durante todo el año.

La investigación se llevará a cabo en una empresa hotelera en la cual su giro comercial también está enfocado en la venta de membresías en un Club Vacacional. Se habló con la Directora de Proyecto Cozumel para proponer un plan estratégico que le permita incrementar su participación en el mercado y fortalecer sus ventas, al término de la plática la respuesta fue positiva, es decir, que se daría la oportunidad de realizar el trabajo siempre y cuando no se haga mención del nombre de la empresa. Por ética profesional se referirá como "Empresa Club Vacacional".

## **GLOSARIO**

**Prospecto:** Persona calificada que tiene una alta probabilidad de convertirse en cliente, juega un papel importante y definitivo en el proceso de venta ya que sin él no se realiza la misma.

**Sala de ventas:** Espacio diseñado para que ocurra una negociación con un cliente o prospecto, éste debe de proporcionar satisfacción y comodidad a los clientes.

**Membresía vacacional:** Plataforma de acceso integrada por un grupo selecto de consumidores de una empresa hotelera que contiene gran cantidad de privilegios para vacacionar.

**Locación:** Lugar donde los promotores ofrecen información e invitan a los prospectos a la presentación de ventas.

**Q`s:** Esta letra la pronuncian en inglés para abreviar “Qualified” y se emplea para identificar a los prospectos que califiquen con todos los requisitos para adquirir una membresía vacacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De qué manera las estrategias sirven a la Empresa Club Vacacional para el incremento de prospectos, ventas y cumplimiento de presupuestos?

El problema que presenta actualmente el departamento de ventas radica en la falta de estrategias para la búsqueda, generación e incremento de prospectos a la sala de ventas, debido a que no existe un análisis FODA.

Existe un estancamiento y falta de innovación al crear distintas locaciones tanto internas como externas a la misma Empresa Club Vacacional para permitir un mayor flujo de personas invitadas.

En respuesta al problema antes planteado, la Empresa Club Vacacional ha tenido una producción baja en sus ventas y se ha generado un porcentaje mínimo de cumplimiento de sus presupuestos mensuales.

La falta de capacitación de los vendedores, se ve reflejada en la disminución de las ventas ya que este proceso carece de fundamentos estratégicos adecuados.

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y proponer un Plan Estratégico en el área de ventas en la Empresa Club Vacacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Identificar y analizar a la competencia.
- 2.- Analizar las fortalezas y debilidades de la Empresa Club Vacacional.
- 3.- Analizar oportunidades y amenazas del entorno externo que la rodea.
- 4.- Formular estrategias que ayuden al Departamento de Mercadotecnia para generar mayor penetración de parejas en la Sala de Ventas.

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La razón por la cual se lleva a cabo esta propuesta es para proporcionar una herramienta a la Empresa Club Vacacional en el área de cumplimiento de estrategias con el propósito de reforzar

los conocimientos adquiridos en los aspectos de planeación estratégica; y que está sea implementada a futuro por parte del comité gerencial para el logro de objetivos generales y específicos de la organización.

De igual forma servirá a todos aquellos interesados en establecer un proceso estratégico adecuado en el departamento de ventas de alguna empresa, así como proporcionar información a estudiantes que cursen esta disciplina, por ultimo esta investigación ayudará a cubrir el requisito para presentar un examen profesional y de esta manera poder obtener el título profesional de la Licenciatura en Administración.

### **HIPÓTESIS**

Se considera que si se crea un plan estratégico en el área de ventas de la Empresa Club Vacacional, se podrán establecer las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la Empresa, que permitirán incrementar el número de prospectos.

### **CAPITULADO**

Este trabajo se estructura en cinco capítulos donde se abordan desde la fundamentación teórica hasta la elaboración de las estrategias para la Empresa Club Vacacional.

En el Capítulo I, se desarrolla la base de la administración, conceptos, importancia, sus antecedentes y cómo va evolucionando con el paso del tiempo; de igual manera se hace enfoque a la planeación estratégica.

En el Capítulo II, abarca el concepto de turismo, el crecimiento de éste a lo largo de la historia, se plantea cuál es su visualización para el año 2030 y como se presencia en la Isla Cozumel en la actualidad.

El Capítulo III hace referencia a los antecedentes históricos del Club Vacacional y como ha cambiado durante el tiempo, por otra parte se habla sobre la situación actual de la Empresa Club Vacacional.

En el Capítulo IV, se hace un diagnóstico del área de ventas y se presentan tablas históricas de los resultados de los últimos tres años consecutivos.

En el Capítulo V, se elabora el diseño de una propuesta de estrategias para sugerir a la Empresa Club Vacacional.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se hablará de la base de la Administración, conceptos, importancia y proceso administrativo; se hará mención a la planeación estratégica ya que todos los conceptos relacionados a ésta servirán como herramienta para poder establecer estrategias adecuadas para la empresa.

A su vez se conceptualizará el marketing y su mezcla mercadológica que permitirán llevar a cabo una buena comercialización.

### 1.1 Administración

#### 1.1.1 Concepto

(Robbins & Coulter, 2000, p.8), “Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.”

(Terry & Franklin , 2003, p.22), considera que La administración es un tema excitante porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana.

Por otra parte, (Chiavenato, 2001, p.10), “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”

Entonces, la administración es el proceso que consiste en la planeación, organización, dirección y control de actividades desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos de la empresa con la ayuda del recurso humano.

### 1.1.2 Importancia

(Terry & Franklin , 2003, p.23) “La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficina, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el santo y seña constante.”

### 1.2 Proceso Administrativo

(Chiavenato , 2001, p.70) Fayol, define el acto de administrar como “Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones administrativas que abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador”.

Por otra parte (Chiavenato , 2001, p.75) Urwick afirma que “Los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador, son investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control”.

Entonces proceso administrativo consiste en:

- Planeación en la cual se definen metas y se establecen estrategias.
- Organización en donde se determina qué es necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quién lo realizará.
- Dirección en donde se dirigen y se motivan a todas y cada una de las partes involucradas y a su vez se resuelven conflictos.
- Control en el cual se vigilan las actividades para asegurarse que se hayan realizado tal y como fue planeado.

Tabla 1

*Cuadro comparativo*

Fayol	Urwick	Taylor
-------	--------	--------

Planear	Investigación	Planeación
Organizar	Previsión	Preparación
Dirigir	Planeación	Control
Coordinar	Organización	Ejecución
Controlar	Coordinación	
	Dirección	
	Control	

Nota: según el autor (Chiavenato , 2001)

En la tabla de las fases del proceso administrativo, se considera que el autor que cuenta con los elementos necesarios que componen dicho proceso es Fayol, es por eso que a continuación se definen cada una de las fases.

(Chiavenato , 2001, p.71), refiere el proceso administrativo de la siguiente manera:

- Planeación: evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél.
- Organización: proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- Dirección: pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- Coordinación: armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- Control: verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Es necesario que se comprenda en qué consiste la planeación estratégica ya que ésta permitirá diseñar métodos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos en el área de ventas del Club Vacacional.



## 1.3 Planeación Estratégica

### 1.3.1 Antecedentes históricos.

Para algunos autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia surge formalmente en los años 60's; en esta década el término "planeación a largo plazo" se usó para describir el sistema.

En este periodo Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

En 1970 surge en Venezuela cuatro puntos de vista acerca de la Planeación Estratégica, el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura.

### 1.3.2 Evolución del concepto Planeación Estratégica.

(Scrib, 2017) ESTRATEGIA (Raíces etimológicas)

Griego stategos = "Un general" => "ejército", acaudillar.

Verbo griego stategos = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"

### 1.3.3 Definición de Planeación Estratégica.

(Fayol, 1916) "Calcular el porvenir y prepararlo"

(Ackoff, 1977) Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que, a menos que se emprenda tal acción, no es probable, es estado futuro que se desea. Si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Se define a la Planeación Estratégica como el proceso de elaboración y selección de métodos detallados para alcanzar resultados deseados dentro de alguna organización.

### **1.3.4 ¿Qué es un plan?**

(Ortega Blake , 1982, p. 245), afirma que “Lo definen como el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se le describe como el resultado de un proceso de planificación.”

(Landa , 2017), define plan como “Un conjunto determinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso.”

Entonces, un plan es una serie de pasos o procedimientos que se llevan a cabo para lograr un objetivo o propósito.

## **1.4 Importancia y beneficios de la planeación estratégica**

### **1.4.1 Importancia de la planeación**

Al hablar de la importancia de la planeación es relevante mencionar al propio Henry Fayol, autor de la Teoría Clásica de la Administración, en 1916 creó su primer modelo administrativo donde se refiere a la “Previsión” como el primer elemento de una buena administración. Para H. Fayol prever significa calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, es decir, la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear, es un cuadro hacia el futuro en donde los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad.

### **1.4.2 Importancia de las estrategias**

(Quinn J. B., 1991, p.101), “Una estrategia bien formulada ayuda al ‘mariscal’ a coordinar los recursos de la organización hacia una posición ‘única, viable’, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los ‘oponentes inteligentes’.”

### **1.4.3 Beneficios de la Planeación Estratégica**

(Steiner, 2002, p.52) Refiere a los beneficios por los cuales la planeación estratégica es vital para la mayoría de las empresas:

1. La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades de forma muy eficiente [...]
5. La planeación estratégica estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a la vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
6. La planeación estratégica proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda empresa. Así mismo permite que los ejecutivos de nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección [...]
8. La planeación estratégica proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes [...]
11. La planeación estratégica ayuda a capacitar a los directivos como directores. Además contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitarán la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.

### **1.5 Modelo de Planeación Estratégica**

Es necesario la creación de modelos para la planeación y gestión estratégica de una empresa. Gracias a la percepción de algunos autores se puede apreciar los elementos que para ellos tienen relevancia para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando diferentes pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Un modelo de planeación estratégica es la selección de un conjunto de variables que representan un proceso a seguir para llegar a ilustrar una idea o un propósito determinado.

Para efectos se consideran los siguientes modelos:

a) Modelo de Robbins y Coulter.

(Robbins & Coulter, 2000, p. 238) Tal como se muestra en la siguiente tabla, el proceso de la administración estratégica es un procedimiento de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los seis primeros pasos describen que la planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada.

*Tabla 2*

*Proceso de la planeación estratégica*

Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización	<p>Formular una misión que defina sus propósitos y responda a la pregunta: ¿Cuál es la razón por la cual estamos en este negocio?</p> <p>Describir objetivos y estrategias actuales para decidir si estos necesitan algún cambio.</p>
Análisis del ambiente externo.	<p>Es el paso crítico en el proceso de la estrategia, define en gran medida las opciones para la gerencia; una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente.</p>
Identificar oportunidades y amenazas.	<p>Las oportunidades son factores ambientales externos positivos.</p> <p>Las amenazas son factores negativos.</p>
Analizar los recursos de la organización.	<p>El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización.</p> <p>Evaluará los recursos internos con los que cuenta la organización, ejemplo: capital,</p>

---

Identificar las fortalezas y debilidades.	<p>pericia técnica, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia, etc.</p> <p>Indicará cuáles son las capacidades de la organización para realizar diferentes actividades funcionales, ejemplo: marketing, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, administración de recursos humanos, etc.</p>
Formular estrategias.	<p>Actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.</p> <p>De manera específica los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinde el ambiente.</p>
Implementar estrategias.	<p>Una estrategia no es tan buena como lo sea su implementación. Si no se implementan apropiadamente no se alcanzará el éxito.</p>
Evaluar los resultados.	<p>¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes? ¿Qué ajustes se requerirían?</p>

---

Nota: según los autores (Robbins & Coulter, 2000)

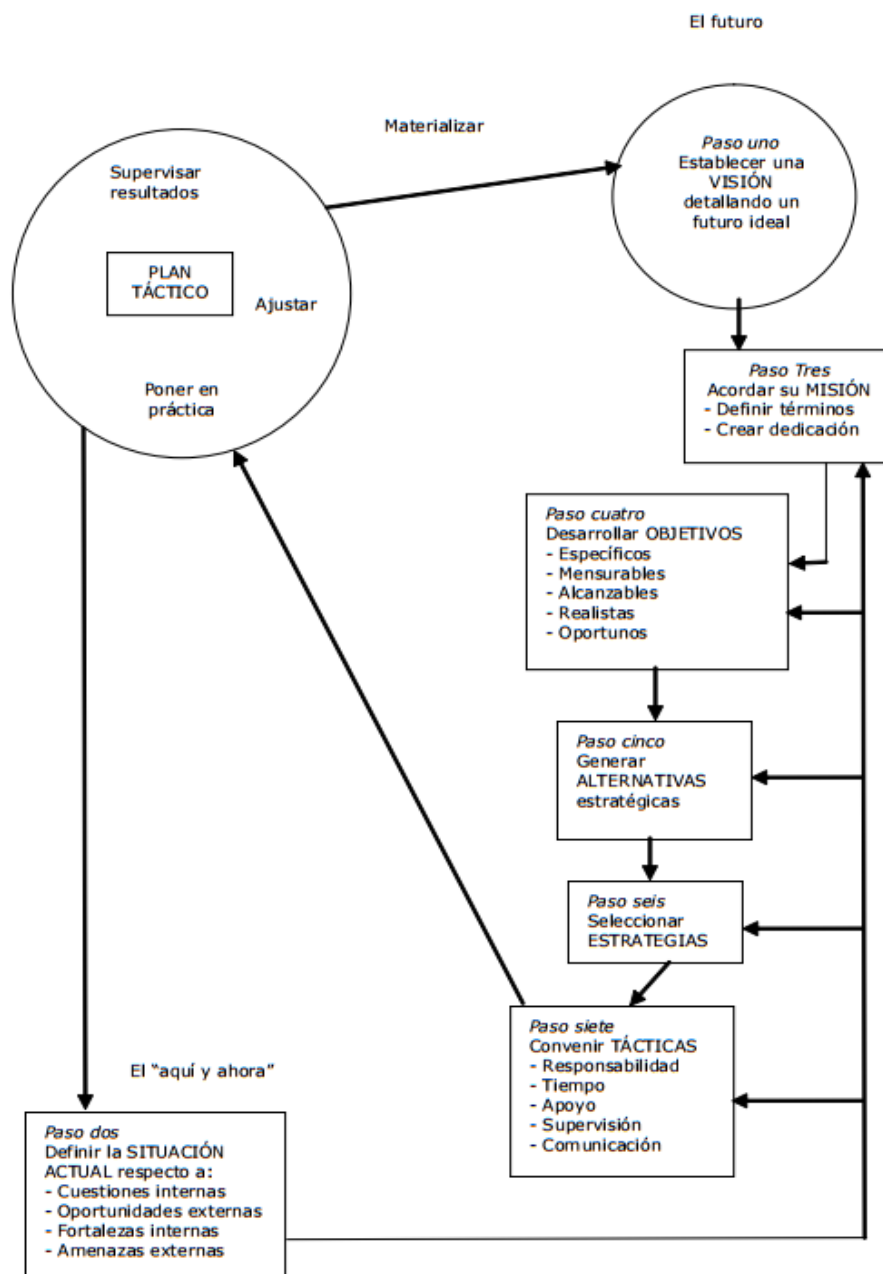
b) El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.

(Cano Flores & Olivera Gómez, 2017, p. 34) El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar

Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico. Contemplando el modelo sobre el papel, se desliza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud, lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas que al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales y desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica.

Figura 1

Modelo de Tom Lambert



Nota: según el autor (Cano Flores &amp; Olivera Gómez, 2017)

### 1.5.1 Comparación de modelos de la planeación estratégica.

Tabla 3

Comparación de modelos de la planeación estratégica.

COMPARACIÓN DE MODELOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
Modelo de Robbins y Coulter	Modelo de Tom Lambert
Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.	Establecer una visión detallando un futuro ideal.
Analizar el ambiente.	Definir la situación actual.
Identificar oportunidades y amenazas.	Acordar su misión.
Analizar los recursos de la organización.	Desarrollar objetivos.
Identificar las fortalezas y debilidades.	Generar alternativas estratégicas
Formular estrategias.	Seleccionar estratégicas
Implementar estrategias.	Convenir tácticas.
Evaluar los resultados.	

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, el modelo de Robbins y Coulter especifica como primera fase, el identificar una misión que detalla la razón por la cual la empresa está en el negocio, mientras que el modelo de Tom Lambert establece una visión a futuro de la organización; como segundo paso los dos modelos concuerdan que es necesario analizar tanto el ambiente interno como externo, para que de esta manera se identifique y se estudie a la competencia; en el tercer aspecto Robbins y Coulter se enfocan en identificar las oportunidades que corresponden a los factores ambientales externos positivos y las amenazas que son los factores negativos, mientras que el modelo de Tom Lambert se enfoca en acordar su misión; para Robbins y Coulter la cuarta fase corresponde en analizar los recursos y habilidades que tiene a su alcance la empresa, para Tom Lambert esta fase desarrolla los objetivos específicos, mensurables, alcanzables, realistas y oportunos; Robbins y Coulter detallan que la quinta fase corresponde a la identificación de fortalezas que los distinguen de las demás empresas y las debilidades que son aquellas actividades que la organización no realiza de buena manera, en esta fase Tom Lambert comienza a generar



alternativas estratégicas; para Robbins y Coulter la formulación de estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcionales comienzan en la sexta etapa, mientras que el modelo de Tom Lambert se enfoca en la selección de estrategias que fueron generadas en la fase anterior; el penúltimo paso del modelo de Robbins y Coulter es la implementación de estrategias, mientras que en el modelo de Tom Lambert el convenir tácticas de responsabilidad, tiempo, apoyo, supervisión y comunicación es la última fase; Robbins y Coulter consideran que el paso final en el proceso de administración estratégicas, es la evaluación de resultados y conocer qué tan eficaces han sido las estratégicas de la empresa o si será necesario modificarlas y en dado caso, cambiarlas.

## **1.6 Marketing**

Se deben considerar las características del producto, precio, plaza y promoción ya que se diseñarán estrategias para la Empresa Club Vacacional y posteriormente se analizarán las cualidades del mercado del turismo tiempo compartido.

(Boone & Kurtz, 2004), “Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.”

(Kotler, Mercadotecnia, 2004), “Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.”

La Mercadotecnia consiste en la comercialización de productos y/o servicios de una organización.

El Marketing debe estar dirigido a un tipo de cliente específico, es decir, a los deseos de los clientes o prospectos, éstos deben de ser identificados y posteriormente satisfechos.

El Marketing inicia con ideas innovadoras, éstas no se deben detener hasta que los clientes tengan una satisfacción y esto se demuestra dentro de un tiempo determinado. Lo anterior se refiere a dos enfoques significativos: el segmento al que está dirigido y a la duración.

### **1.6.1 Mezcla de Marketing**

(Kotler, Amstrong, Cámara Ibañez , & Cruz Roche , 2006, p.60) Es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.

La mezcla de marketing incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos, este sin fin de posibilidades se puede agrupar entorno a las “cuatro p’s”, se agrupan por:

**Producto:** se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.

**Precio:** es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.

**Plaza:** se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo,

**Promoción:** se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.

A continuación se define la segmentación, selección y nicho de mercado.

### **1.6.2 Segmentación de Mercado**

(Fischer & Espejo , 2004, p.93) La segmentación de mercados es el proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

La segmentación de mercados es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos en común a los cuales se pueden llegar con productos y/o servicios que satisfagan las necesidades exclusivas de cada uno.

### **1.6.3 Selección de Mercado**

Ya segmentado el mercado, la empresa puede decidir atender a una o varias fracciones de un mercado determinado.

(Kotler, Amstrong, Cámara Ibañez , & Cruz Roche , 2006, p.261) Afirman que “La selección de mercado es cuando la empresa evalúa los distintos segmentos y decide a cuáles y a cuántos debe dirigirse.”

La selección de mercado se refiere a un conjunto de compradores a los que a la empresa les interesa atender dado que estos comparten necesidades.

### **1.6.4 Nicho de Mercado**

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing , 2006, p.242) Un nicho es un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios. Los mercadólogos identifican los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos (...) los integrantes de un nicho tienen un conjunto de necesidades específicas, están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades.

Un nicho de mercado es un grupo de segmento de mercado que está integrado por individuos que comparten necesidades y que cuentan con la capacidad económica para satisfacerlas.

## **1.7 Estrategia de Marketing**

La planificación de estrategias de marketing son el comienzo de una comercialización exitosa, una estrategia de marketing brillante no sirve de nada si la empresa no consigue aplicarla adecuadamente.

(Kotler, Amstrong, Cámara Ibañez , & Cruz Roche , 2006, p.65) “Una estrategia de marketing es la lógica de marketing mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de marketing, ésta se compone de estrategias específicas para mercados objetivos, posicionamiento, marketing mix y niveles de gastos de marketing.”

(Lamb Jr. , Hair Jr., & McDaniel, 1998, p.38) “Se refiere a las actividades de seleccionar y describir uno o más mercados meta, y desarrollar y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados objetivo.”

Las estrategias de marketing son una serie de acciones que se llevan a cabo, cada una de ellas especifican cómo se van a llegar a cumplir los objetivos de mercadotecnia planeados dentro de la empresa.

Las estrategias de diferenciación y posicionamiento deben cambiar conforme se modifica el producto; los productos tienen una vida ilimitada, sus ventas atraviesan distintas fases, las utilidades aumentan y disminuyen los productos y/o servicios requieren de diferentes estrategias de marketing durante su ciclo de vida.

### **1.7.1 Diferenciación**

(Lamb Jr. , Hair Jr., & McDaniel, 1998) “Es una estrategia de posicionamiento que utilizan algunas compañías para distinguir sus productos de los competidores. Las distinciones serán reales o percibidas.”

La diferenciación del producto se refiere a las diferentes características de diseño y nivel de calidad que posee un producto a otro.

### **1.7.2 Posicionamiento de Mercado**

El paso posterior a la decisión de qué segmentos quiere atender una empresa consiste en escoger la posición que quiere ocupar dentro de estos.

(Kotler, Amstrong, Cámara Ibañez , & Cruz Roche , 2006, p.270) “El posicionamiento en el mercado consiste en decidir qué lugar claro, distintivo y deseable queremos que un producto ocupe en la mente de los consumidores objetivo.”

Se define el posicionamiento de mercado como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa o producto de tal modo que éstas ocupen un lugar en la mente de los consumidores.

## **1.8 Investigación de mercados**

(Fischer & Espejo , 2004, p.154) “Según Webster, la investigación de mercados es una indagación cuidadosa y atenta, normalmente una búsqueda o experimentación crítica y completa, que pretende incrementar o revisar el conocimiento humano.”

(Fischer & Espejo , 2004, p.154) “Para Kinneary y Taylor es un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la obtención de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados.”

La investigación de mercados consiste en identificar datos de las necesidades y preferencias de los consumidores que sirven a la dirección de una empresa para la toma de decisiones adecuadas.

## **1.9 Comercialización**

(Lamb Jr. , Hair Jr., & McDaniel, 1998, p.311) “Es la etapa final en el proceso de desarrollo de nuevos productos, es decir, la decisión de llevar un producto al mercado.”

(Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez , & Cruz Roche , 2006, p.341) “Introducción de un nuevo producto al mercado.”

### **1.9.1 Funciones de la comercialización**

(Rivadeneira, Empresa & actualidad , 2018) Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.

A continuación se detallan las funciones principales:

- **Comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.

- Transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- Financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

## CAPÍTULO II

### TURISMO

El turismo es una actividad económica y cultural de gran importancia, se ha convertido en uno de los principales actores de comercio internacional, al mismo tiempo su expansión en países industrializados y desarrollados ha sido beneficioso generando empleos, obras de infraestructura, desarrollo de establecimientos gastronómicos y hoteleros, crecimiento del transporte aéreo, terrestre y/o marítimo.

De igual manera el turismo es un aspecto clave para la promoción de un país ayudando al mejoramiento de su imagen y posicionamiento, promoviendo su cultura, deportes, educación y religión, de esta forma se creará un interés para que el país sea visitado.

#### 2.1 Nacimiento y desarrollo del turismo

##### 2.1.1 Edad Antigua.

En la Grecia Clásica se daba gran importancia al ocio, y el tiempo libre lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte. Los desplazamientos más destacados eran los que realizaban con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos de la Edad Antigua (las olimpiadas son los 4 años que transcurren entre dos juegos consecutivos en la ciudad de Olimpia), a las que acudían miles de personas y donde se mezclaban religión y deporte. También existían peregrinaciones religiosas, como las que se dirigían a los oráculos de Delfos y de Dodoma.

Durante el Imperio romano, los romanos frecuentaban aguas termales (termas de Caracalla), eran asiduos de grandes espectáculos, como los teatros, y realizaban desplazamientos habituales hacia la costa (muy conocido es el caso de una villa de vacaciones a orillas del mar). Estos viajes de placer fueron posibles debido a tres factores fundamentales: la paz romana, el desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica que posibilitó a algunos ciudadanos medios económicos y tiempo libre.

### **2.1.2 Edad Media.**

Durante la Edad Media hay en un primer momento, un retroceso debido a la mayor conflictividad y recesión económica consiguiente. En esta época surge un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Éstas ya habían existido en la Época Antigua y Clásica, pero tanto el Cristianismo como el Islam las extenderían a mayor número de creyentes y los desplazamientos serían mayores. Son famosas las expediciones desde Venecia a Tierra Santa y las peregrinaciones por el Camino de Santiago (desde el 814 en que se descubrió la tumba del santo). Fueron continuas las peregrinaciones de toda Europa, creándose así mapas, mesones y todo tipo de servicios para los caminantes. En el mundo Islámico el Hajjad o peregrinación a La Meca es uno de los cinco Pilares del Islam obligando a todos los creyentes a esta peregrinación al menos una vez en la vida. (Pavel)

### **2.1.3 Edad Moderna.**

Las peregrinaciones continúan durante la Edad Moderna. En Roma mueren 1500 peregrinos a causa de una plaga de peste bubónica. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel (palabra francesa que designaba a los palacios urbanos). Como las grandes personalidades viajaban acompañadas de su séquito (cada vez más numeroso) se hacía imposible alojar a todos en palacio, por lo que se crearon estas construcciones

Con la Revolución industrial se consolida la burguesía, que volverá a disponer de recursos económicos y tiempo libre para viajar.

Comienza a surgir el turismo de montaña o salud: Se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, muchos de ellos llegan a nuestros días como pequeños hoteles con encanto.

En 1841 Thomas Cook organiza el primer viaje organizado de la historia. Aunque fue un fracaso económico se considera un rotundo éxito en cuanto a precedente del paquete turístico, pues se percató de las enormes posibilidades económicas que podría llegar a tener esta actividad, creando así en 1851 la primera Agencia de Viajes del mundo "Thomas Cook & son".

Al estallar la Primera Guerra Mundial en el verano de 1914 se considera que había aproximadamente 150,000 turistas americanos en Europa.



La Segunda Guerra Mundial paraliza absolutamente el turismo en el mundo y sus efectos se extienden hasta el año 1949.

Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar del boom turístico. El turismo internacional crece a un ritmo superior de lo que lo había hecho en toda la historia. Este desarrollo es consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo occidental. En esta época se comienza a legislar sobre el sector.

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollando políticas públicas que afectan a la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico.

## **2.2 Definición de turismo**

(Etimología del turismo , 2018) La palabra turismo deriva del latín tornus= torno y tornare= redondear, tornear, girar.

Mientras que el sufijo –ismo se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como “la actividad que realizan las personas que consiste en viajar y que además tienen la intención de retornar a su domicilio actual”.

(Sancho, 201) OMT (1994) El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros.

(Turismo , 2017) El turismo es un fenómeno social que tiene un impacto económico favorable para las comunidades receptoras, y que consiste en el desplazamiento de personas por diversos motivos, desde su punto de residencia fija a otros lugares en donde se constituye en la población flotante de ese lugar, sin participar en los mercados de trabajo y por más de 24 horas pero menos de seis meses. Coronado M. Loreto, 1993, Concientización Turística.

El turismo es una serie de actividades que realizan las personas cuando viajan, ya sea por motivos de descanso, culturales o salud.

(Naciones unidas - Centro de información , 2018) La Organización Mundial del Turismo (OMT) es la principal organización internacional en el campo de viajes y turismo.

Se fundó en 1975 con sede en Madrid, España, como resultado de la transformación de la Unión Internacional de Organizaciones Oficiales de Viajes (IUOTO) a un cuerpo intergubernamental. Su objetivo fundamental es el fomento y desarrollo del turismo, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico, el entendimiento internacional, la paz mundial, la prosperidad universal y el respeto por los derechos humanos, la libertad individual, independientemente de la raza, el sexo, el idioma o la religión, poniendo atención especial a los intereses de los países en desarrollo.

### **2.3 Implicación del turismo**

(BIDAIETIKO , 2018) La práctica de un turismo responsable implica la integración e incorporación de todas sus formas [económicas, ambientales, sociales, culturales]... en un marco de toma de decisiones abierto a la participación de las partes interesadas.

El desarrollo de una estrategia turística necesita de un plan maestro preparado, para proporcionar la dirección, un marco para el desarrollo y una operación, con el objeto de lograr la integración de los diversos factores complementarios que participan en el desarrollo del turismo.

Además de los principios básicos de buenas prácticas que implica la práctica del turismo responsable y sostenible, este turismo responsable debe reflejar la diversidad de oportunidades de disfrutar del mismo, mediante la incorporación de actividades del turismo urbano y en las zonas no urbanas, con el objetivo primordial de potenciar un desarrollo turístico integral. La adopción de un bajo impacto, no necesariamente significa un beneficio económico bajo.

### **2.4 Turismo relación social-cultural**

(TURyDES, 2018) La Organización Mundial del Turismo determina que los impactos que genera el turismo son relativamente positivos en el ámbito social y cultural, puesto que gracias al turismo el hombre ha deshecho barreras que en tiempos antiguos generaban la intolerancia y prejuicios sociales tales como el racismo. El turismo ha contribuido con la sociedad siendo pieza fundamental para el desarrollo urbanístico y tecnológico en la modernización de los pueblos. De la misma manera ha expandido los horizontes en la forma de pensar de los seres humanos en cuanto al enriquecimiento cultural, propiciando un cambio de actitudes sociales. El renacimiento de las artes populares, las manifestaciones culturales de cada etnia, los museos,

las plazas, los parques, y todo aquello que representa la imagen de una sociedad y que gracias al turismo se ha podido rescatar teniendo un gran valor en proporciones incalculables.

## **2.5 Clasificación del turismo**

(Administración de Empresas Turísticas, 2018) La Organización Mundial del Turismo (OMT 2009) señala tres diferentes formas de turismo:

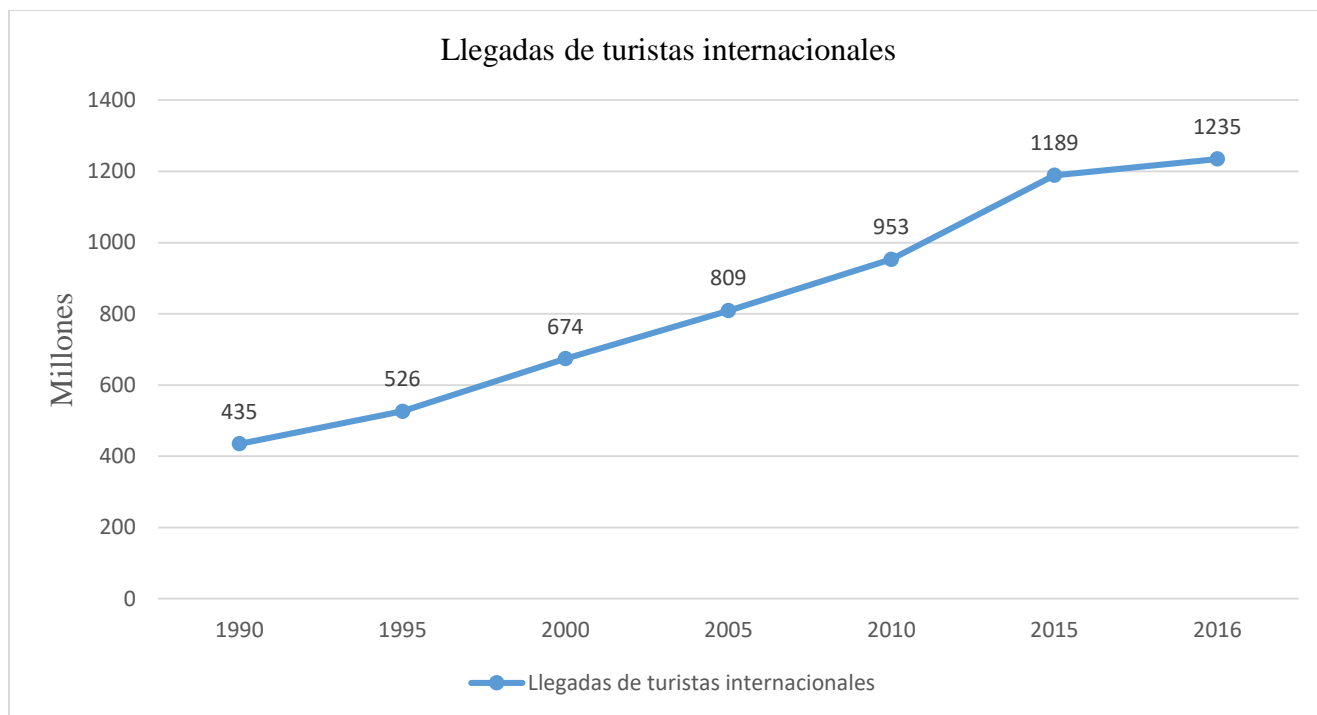
- 1.- Turismo doméstico: refiriéndose a residentes visitando su propio país.
- 2.- Turismo receptivo: refiriéndose a no residentes procedentes de un país determinado.
- 3.- Turismo emisor: residentes del propio país que se dirigen a otros países.

## **2.6 Beneficios del turismo**

(Turismo , 2017) Las naciones y las comunidades en el mundo actual deben importar. El turismo puede aportar sustanciosas cantidades de dinero que compensen el gasto de las importaciones del país. Algunas naciones son en gran medida autosuficientes o lo podrían ser, pero necesitan las divisas extranjeras fomentadas por el turismo. México, Irlanda, Grecia, Austria, Gran Bretaña, Francia, Italia, España, Portugal y muchos países agrícolas pequeños son ejemplo de ello. Los primeros beneficiarios del turismo son probablemente los propietarios de terrenos, los urbanistas y demás negociantes que proporcionan transportes, alojamientos, comida y bebida, visitas turísticas y otras diversiones para los viajeros. Desde luego que el gobierno también se beneficia del turismo. Los impuestos como el IVA en la compra de alimentos y servicios, lo pagan también los turistas. Se calcula que en los países subdesarrollados entre el 30 al 50% de la renta nacional corresponde a ingresos del turismo. Existe un efecto multiplicador con el peso del turista.

## 2.7 Turismo Internacional.

Gráfico 1. Llegada de turistas internacionales.



Fuente: Organización mundial del turismo OMT

En el gráfico número 1, se muestra el desarrollo de la industria del turismo a nivel internacional, representando la cantidad de turistas movilizados mundialmente en ese periodo. En el año de 1990 la cantidad de turistas internacionales movilizados fue de 435 millones de personas, mientras que en el año 2016 creció un 3.9% hasta alcanzar una cifra de 1,235 millones en todo el mundo, lo que constituye un aumento de 46 millones con respecto al año anterior. Fue así el séptimo año consecutivo en el que el turismo internacional crecía por encima de la media, tras la crisis económica mundial de 2009. Desde los años sesenta del siglo pasado no se había registrado una secuencia similar de crecimiento sólido e interrumpido.

El turismo representa el 10% del PIB y 1 de cada 10 puestos de trabajo son generados gracias a él.

### **2.7.1 Perspectivas a largo plazo del turismo internacional**

Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo podrían incrementarse en un 3,3% al año entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030, según la previsión a largo plazo que figura en el informe de la OMT *Tourism Towards 2030* (Turismo hacia 2030).

Entre en 2010 y el 2030, se prevé que las llegadas en los destinos emergentes (+4.4% al año) se incrementen a un ritmo que duplicará al de las economías avanzadas (+2,2 al año).

La cuota del mercado de las economías emergentes pasó del 30% en 1980 al 45% en 2016, y está previsto que alcance el 57% para 2030, lo que equivale a más de 1.000 millones de llegadas de turistas internacionales.

### **2.8 Principales destinos turísticos del mundo**

En 2016, Francia, los Estados Unidos de América, España y China siguieron ocupando los primeros puestos por llegadas internacionales. En cuanto a ingresos por turismo internacional, los Estados Unidos y España permanecen en la cabeza, seguidos de Tailandia, que escaló hasta la tercera posición desde la sexta, y de China, que ocupa el cuarto puesto. Francia e Italia avanzaron hasta el quinto y sexto puesto respectivamente en la clasificación de ingresos mientras que el Reino Unido, México y Tailandia pasaron a los puestos sexto, octavo y noveno en llegadas.

### **2.9 Turismo emisor.**

China, los Estados Unidos y Alemania lideraron el turismo emisor en sus respectivas regiones en 2016, y se mantuvieron a la cabeza del ranking de gasto en ese orden.

### **2.10 Turismo hacia el 2030.**

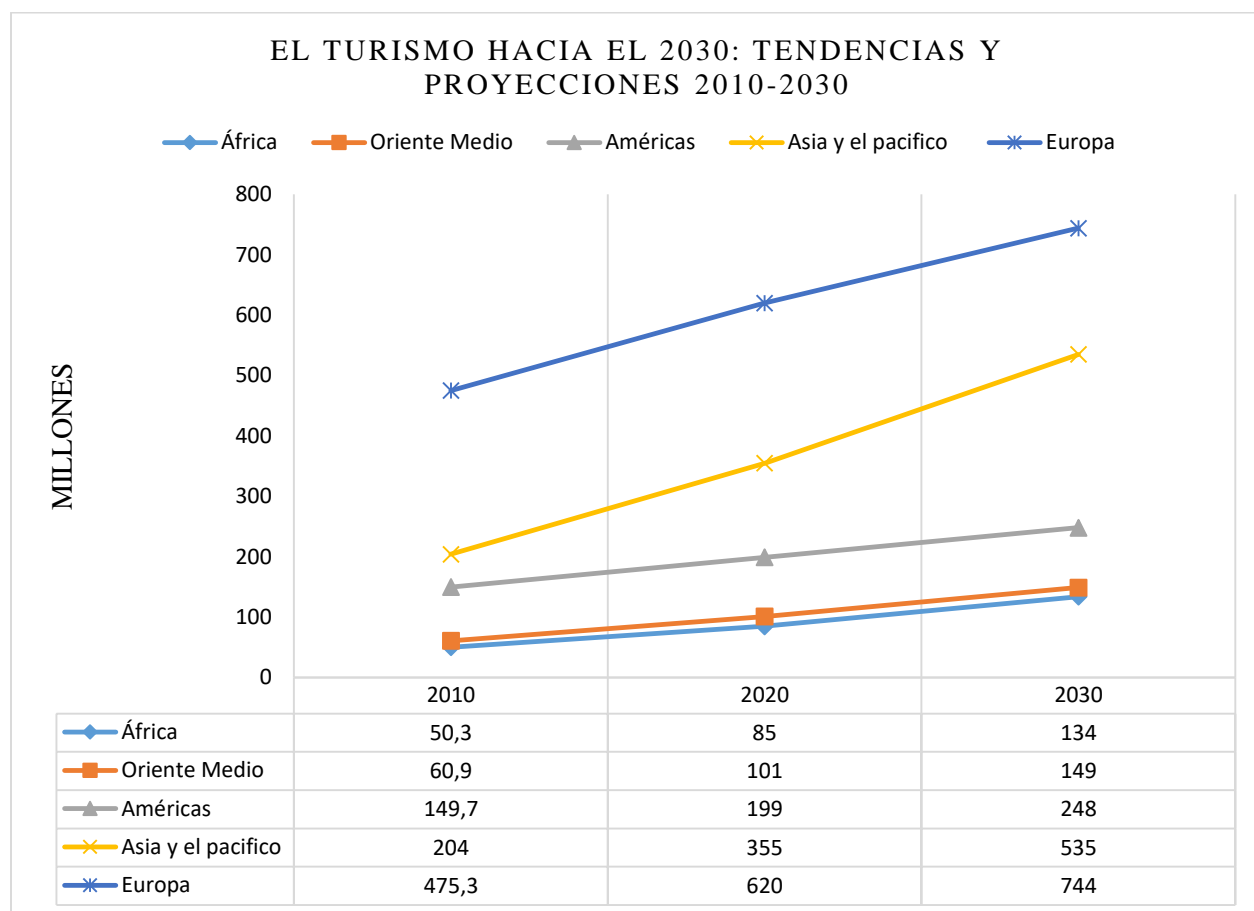
El informe de la OMT “Tourism towards 2030” (El turismo hacia el 2030) ofrece un pronóstico a largo plazo actualizado y una evaluación del desarrollo del turismo para las dos próximas décadas, del 2010 a 2030.

Los resultados más importantes de este estudio son las proyecciones cuantitativas de la demanda del turismo internacional durante un periodo de 20 años, que se inicia en 2010 y finaliza en 2030.

Las previsiones actualizadas incorporan un análisis de los factores sociales, políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos que han configurado el turismo en el pasado y de los cuales se espera que influyan en el sector en el futuro.

Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030.

Gráfico 2: El turismo hacia el 2030: Tendencias y proyecciones 2010-2030.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

### 2.11 Características generales del turismo en México.

La Secretaría de Turismo subrayó que los análisis de la OMT ubican a México como el segundo país que más turistas recibió en el continente americano durante 2016, tan solo detrás de Estados Unidos, afirmó que de continuar la tendencia de crecimiento en la actividad turística de México,

al término de la administración del Presidente Enrique Peña Nieto, el país podría escalar dos posiciones más del ranking mundial.

Para poder hacer un análisis de las siguientes gráficas se define viajero y turista.

(Poraqui.net Portal de Turismo y Hostelería, 2018) Viajero: Toda persona que se desplaza entre dos o más países distintos o entre dos o más lugares dentro de su país de residencia habitual.

(Definición ABC , 2018) Turista: Aquella persona que se traslada de su territorio de origen o de su residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo.

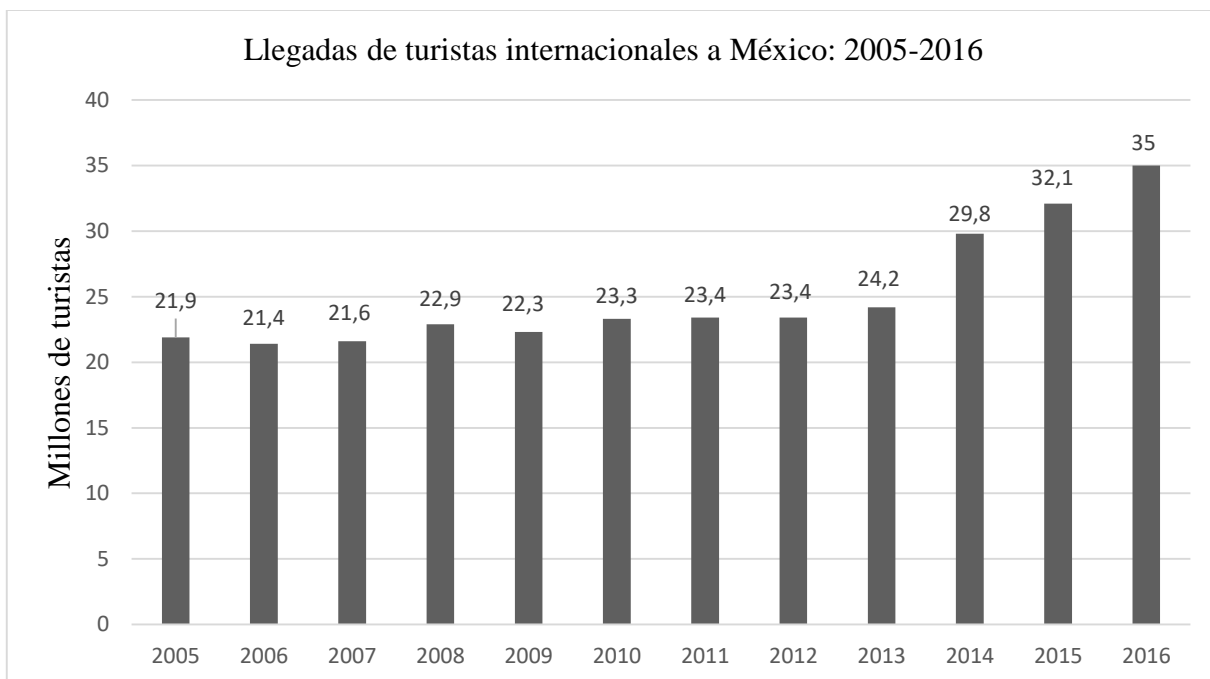
*Gráfico 3: Llegada de viajeros internacionales a México: 2005-2016*



Fuente: Secretaría de turismo SECTUR.

E Banco 1 de México reportó que la llegada de viajeros internacionales para el 2016 fue de 94.6 millones, lo que representa un crecimiento anual del 8.6%.

Gráfico 4: Llegadas de turistas internacionales a México: 2005-2016



Fuente: Secretaría de turismo SECTUR.

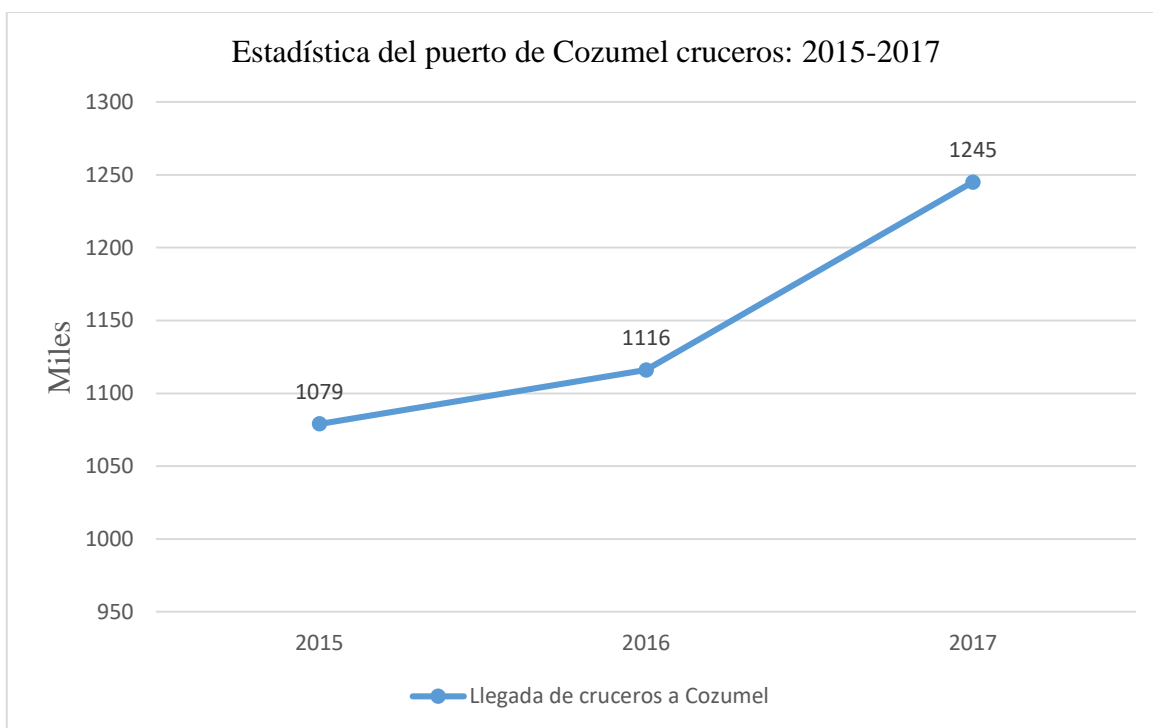
La llegada de turistas internacionales durante 2016 fue de 35.0 millones con un incremento anual del 9.03%.

## 2.12 Turismo en Cozumel.

En la isla de Cozumel, el turismo representa la principal actividad económica. Catalogada como destino de sol y playa, Cozumel ofrece una gran diversidad de atractivos y actividades de diversas índoles. Es clasificada como uno de los lugares más populares en el mundo del buceo y de las actividades acuáticas. Forma parte del sistema de arrecifes de coral más grande de América. Las bellezas naturales, la hospitalidad de su gente y la seguridad del destino han hecho de Cozumel uno de los destinos favoritos de los turistas en la Riviera Maya. Hoy en día ocupa el primer lugar en destinos de cruceros a nivel internacional.



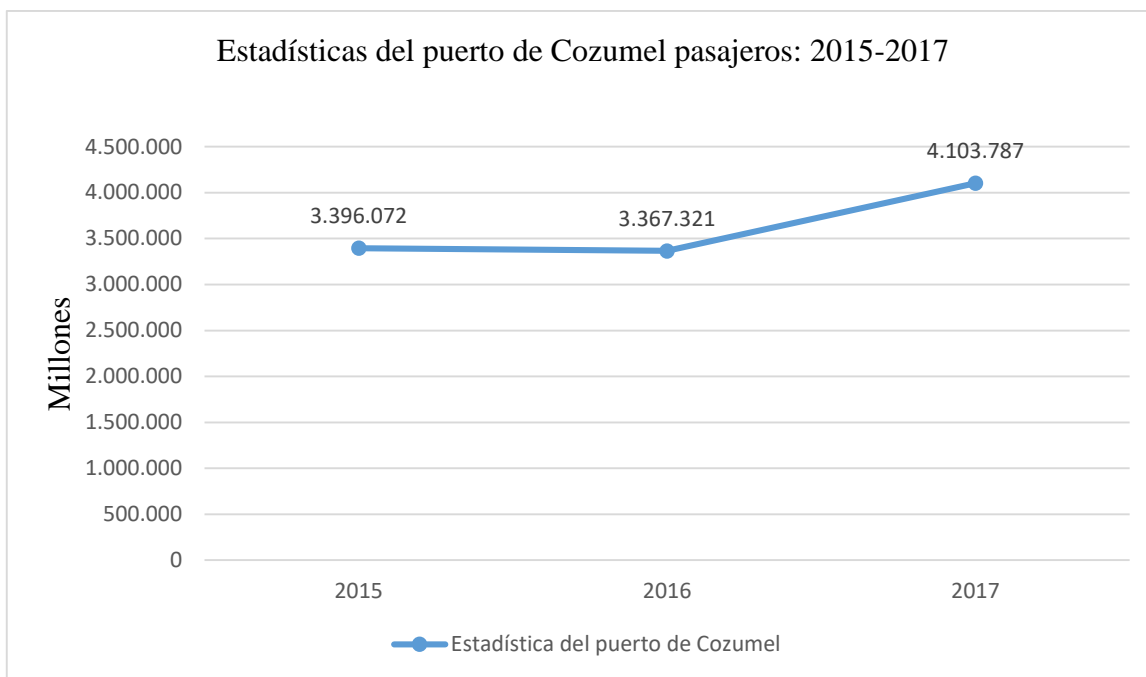
Gráfico 5: Estadística del puerto de Cozumel cruceros: 2015-2017



Fuente: APIQROO 2018

En el gráfico 5 se observa el número de cruceros que llegan a la Isla de Cozumel, en el 2015 se reportaron 1,079 cruceros, mientras que en 2016 se presentaron 37,000 cruceros más que el año anterior, fue así que en el 2017 se alcanzó la cifra de 1,245 cruceros, arribando a Cozumel un promedio de 6.6 miles de cruceros por año, haciendo el turismo de cruceros la principal fuente de ingresos de la Isla.

Gráfico 6: Estadística del puerto de Cozumel pasajeros: 2015-2017



Fuente: APIQROO 2018

En el gráfico 6 se demuestra el repunte significativo de pasajeros que ingresan en crucero a Cozumel, en el 2015 se presentaron 3'396,072 pasajeros, mientras que en el 2016 hubo una variación de 28,751 pasajeros menos que el año anterior, en el 2017 la cifra creció a 4'103,787 de pasajeros, generando un promedio del 3.3 millones de pasajeros por año.

La tendencia del turismo para los siguientes años tendrá un gran impacto a nivel mundial, no obstante beneficiara a México ya que es una actividad económica de enorme importancia para el país ya que ayuda a generar empleos, obras de infraestructura, desarrollos gastronómicos y hoteleros. Sin quitarle importancia a Cozumel, siendo una isla que vive prácticamente del turismo recibiendo más de 4 millones de personas al año.

## **CAPÍTULO III**

### **CLUB VACACIONAL**

#### **3.1 Antecedentes Históricos**

##### **3.1.1 Historia y evolución**

Se considera que es importante conocer los antecedentes históricos del Club Vacacional para poder entender su naturaleza.

Tiempo compartido nace como un procedimiento para comercializar cualquier bien inmueble destinado a alojar turistas en sus periodos vacacionales, el cual consiste esencialmente, en dividir por periodos de uso una unidad. La más común es la división por semanas, la cual consiste de cincuenta y dos periodos semanales de uso por habitación, donde cada semana tiene un propietario diferente que hace uso de la unidad vacacional.

Es el pago anticipado de hospedaje a futuro en algún hotel o condominio turístico, esto es, por precio fijo descontado y una cuota anual de mantenimiento, se adquiere el uso o goce de un periodo vacacional al año, normalmente en base semanal.

El concepto de vacaciones compartidas nació con la necesidad de comercializar propiedades vacacionales, este inicia en Europa en el año de 1963 en donde propietarios de un complejo hotelero en Suiza comenzaron a poner en venta sus acciones para que los créditos obtenidos fueran empleados para comprar propiedades vacacionales con el propósito de asegurar a su clientela en habitaciones disponibles en los principales centros turísticos de Europa Central.

En 1966 un grupo de inversionistas japoneses promovió un proyecto similar, “Japan Villa Club”, el cual fue un éxito y actualmente cuenta con trescientos centros turísticos y 250,000 miembros.

A principios de los años setenta, desarrolladores de propiedades en Florida contaban con la venta de condominios vacacionales, ya que empezaba a crearse la necesidad de viajar y de contar con comodidades propias del hogar. La segunda crisis petrolera, golpeo fuertemente la economía americana, dando como resultado el derrumbamiento de la venta de condominios; surgiendo la

necesidad de resolver esta situación se buscaron varias opciones y se llegó a la propuesta de crear “Vacaciones anticipadas”.

De esta forma es como comienza la evolución de las técnicas especiales de comercialización y ventas, necesarias para promover un solo departamento 52 veces, y de esta forma asegurar su uso cada año.

### **3.1.2 Antecedentes de tiempo compartido en México.**

En México, el concepto de tiempo compartido también ha cobrado particular relevancia. De hecho después de Estados Unidos donde se desarrolló y multiplicó esta modalidad, México es el segundo país en ventas a nivel mundial de semanas o membresías de tiempo compartido así como el número de desarrollos.

En 1970 aparecen los primeros proyectos en México de tiempo compartido, de 1974 hasta el año de 1995 han operado bajo esta modalidad 359 programas turísticos, para el año 2000 existían 311 desarrollos turísticos activos y para el año 2015 se contaban con 549 desarrollos turísticos con la modalidad de tiempo compartido.

El porcentaje de ocupación en los principales destinos turísticos es del 72% en destinos de playa, comparado con el 61% de la hotelería tradicional.

### **3.2 Tiempo compartido en Cancún y la Riviera Maya.**

El tiempo compartido es parte fundamental de destinos turísticos como Cancún y la Riviera Maya. Son el primer lugar en números de desarrollos y ventas en México y Latinoamérica, al tener en este sistema a 19 mil 650 habitaciones, que representa el 45% de los más de 43 mil que ofertan.

Hoy en día existe una Asociación de Clubes Vacacionales en Quintana Roo (ACLUVAC). Esta asociación inició sus actividades debido a la necesidad de proteger los intereses del tiempo compartido y de la industria turística en Cancún.

### **3.3 De Tiempo compartido a Club Vacacional.**

El esquema de los tiempos compartidos se ha ido modificando con el tiempo, cuando inicio este concepto, los miembros de este plan vacacional podían hacer uso de un periodo semanal fijo adquirido solamente en el desarrollo en el cual se había llevado a cabo la compra.

Sin embargo, hoy en día este concepto cambio a “Club Vacacional”, consiste en la venta de membresías las cuales funcionan con puntos; estos puntos son intercambiados por noches de habitación en distintos destinos nacionales e internacionales y pueden ser utilizados en distintos tamaños de habitación. Se puede hacer uso en fechas distintas a las adquiridas originalmente, es decir, se hace uso de ellos en todas las temporadas del año.

### **3.4 Tiempo compartido en Cozumel**

Consiste en poner a disposición de una persona o grupo de personas, el uso, goce y demás derechos que se convengan sobre un bien o parte del mismo, en una unidad variable dentro de una clase determinada, por periodos previamente convenidos, mediante el pago de una cantidad, sin que, en el caso de inmuebles se transmita el dominio de estos. (30 Amdetur aniversario , 2017).

Se define como una actividad turística en que la función principal es el desarrollo o proyecto es vender anticipadamente espacios vacacionales a través de membresías, en las cuales se especifican previamente el periodo, tipo de uso, unidad y capacidad de cada intervalo. (Roberto, s.f.).

Una definición propia de tiempo compartido es la siguiente: Es la compra de un servicio vacacional anticipado, la cual puede ser utilizada en estancias semanales, en lugares y tiempos fijos anuales.

En el año de 1986 comenzó el tiempo compartido en la isla de Cozumel en el hotel Sol Caribe.

En el año de 1993 el hotel Fontán adoptó el mismo concepto, todo esto basado en el modelo de negocios de la vieja escuela.

En el año 2002 el hotel El Cid compró al hotel La Ceiba convirtiéndose en “El Cid La Ceiba” el cual en este año inició el esquema de tiempo compartido.

Actualmente existen 6 hoteles con Club Vacacional en Cozumel los cuales son los siguientes:

- Fiesta Americana Vacation Club
- Royal Holiday
- El Cid Vacations Club
- Unlimited Vacation Club
- Iberostar The Club
- Occidental Vacation Club

Una vez concluidos los capítulos anteriores, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la Empresa Club Vacacional para realizar las estrategias adecuadas.

Por cuestiones de imagen no se permitió utilizar el nombre real pero la información es verídica.

### **3.5 Legislación de tiempo compartido en Quintana Roo**

A continuación se presenta la Ley que establece las normas a las que se sujetan los contratos celebrados en el Régimen de Tiempo Compartido Turístico del Estado de Quintana Roo; publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, el 1 de julio de 1991.

ARTÍCULO 1º.- La presente ley es de orden público, y para todos sus efectos, se reserva la denominación de Tiempo Compartido al régimen jurídico definido por el Artículo 2757 del Código Civil para el Estado de Quintana Roo, en materia turística, conforme al cual a cambio de un precio cierto y en dinero, el compartidor concede al compartidario, el uso del inmueble material del contrato y demás derechos que convengan entre sí, sobre una unidad habitacional o parte de la misma, 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.

ARTÍCULO 2º.- Esta ley regula el aspecto inmobiliario y la autorización para su comercialización es competencia de los Ayuntamientos, de conformidad con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Quintana Roo. Todo lo relativo a la operación de los bienes afectos al Régimen de Tiempo Compartido Turístico, se regirá por las leyes federales de la materia.

ARTÍCULO 3º.- Los derechos derivados del Régimen de Tiempo Compartido Turístico no constituyen derechos reales; podrán ser adquiridos por personas físicas o morales, mexicanas o extranjeras, con las limitaciones que establece el Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y demás Leyes aplicables.

ARTÍCULO 4º.- Los derechos de los compartidarios extranjeros en un desarrollo turístico, serán iguales a los derechos de los compartidarios mexicanos.

ARTÍCULO 5º.- El Régimen de Tiempo Compartido Turístico podrá coexistir en el mismo inmueble con cualquier otro régimen de propiedad o servicio turístico, observando la normatividad de sus respectivos marcos jurídicos.

ARTÍCULO 6º.- Los derechos y obligaciones de las partes contratantes de Tiempo Compartido Turístico, se regirán por las disposiciones del Código Civil para el Estado de Quintana Roo, por las de esta ley, las contenidas en las escrituras en que hubiera establecido el régimen de Tiempo Compartido Turístico, el contrato de Tiempo Compartido Turístico, celebrado entre las partes, el Reglamento Interno presentado por la Secretaría de Turismo y por las disposiciones y demás reglamentos que fueren aplicables.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### DEL REGIMEN INMOBILIARIO DE TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO

ARTÍCULO 7º.- Para afectar un inmueble al Régimen de Tiempo Compartido Turístico, el propietario, o quien con causa legítima pueda disponer del mismo, deberá acudir ante Notario Público y formalizar, mediante escritura pública, la declaración unilateral constitutiva de este régimen, debiendo para estos efectos presentar los siguientes documentos:

I.- El título de propiedad del inmueble o documentos que acrediten el derecho de disponer legítimamente del mismo, sin limitaciones de dominio o gravámenes; en caso contrario, quien tenga a su favor la limitación de dominio, deberá otorgar su consentimiento en escritura pública, la cual deberá agregarse al apéndice.

II.- Constancia expedida por las Autoridades Municipales competentes, de que el proyecto cumple con las previsiones legales sobre desarrollo urbano y prestación de servicios públicos. Para efectos de esta ley, se entenderá que se ha expedido la constancia indicada en esta fracción, cuando dichas autoridades expidan las licencias de construcción y uso de suelo correspondientes al inmueble en que se ubicará el desarrollo turístico de que se trate.

III.- Copia de la licencia de construcción.

IV.- Solicitud de aprobación del Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico, presentada ante la Secretaría de Turismo.

V.- Los demás documentos a que se refiere el Artículo 2761 bis del Código Civil para el Estado.

(F. DE E., P.O. 1 DE JULIO DE 1991)

VI.- Aval de la asociación de clubes.

ARTÍCULO 8º.- La escritura pública en que se haga constar la declaración unilateral de voluntad, contendrá entre otros puntos, los siguientes:

- a) La ubicación, dimensiones y linderos del terreno que corresponda al inmueble de que se trate.
- b) Descripción general de las construcciones y de la calidad de los materiales empleados o que vayan a emplearse.
- c) Descripción y número de las unidades vacacionales afectas al régimen de Tiempo Compartido Turístico.
- d) El plazo por el cual se afecta el inmueble o parte de él, al régimen de Tiempo Compartido Turístico.
- e) Los supuestos en que pueda ser modificada la propia escritura.



ARTÍCULO 9º.- Cuando solo parte del inmueble esté afecto al Régimen de Tiempo Compartido Turístico, en la partida registral del inmueble, se asentará con toda claridad cuáles son las unidades vacacionales que queden afectas al régimen de Tiempo Compartido Turístico.

ARTÍCULO 10.- La escritura constitutiva del régimen de Tiempo compartido Turístico, que reúna los requisitos que marca esta ley, deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad para todos los efectos, en los términos que establece el Código Civil para el Estado de Quintana Roo.

ARTÍCULO 11.- Salvo lo dispuesto en el Artículo 12 de esta ley, un inmueble afecto al régimen de Tiempo Compartido Turístico no podrá modificarse en cuanto a su estructura, porcentaje de densidad habitacional, áreas verdes, recreativas, deportivas, estacionamiento, instalaciones, servicios, áreas y bienes comunes, ni variar su uso ni disminuir su calidad turística.

ARTÍCULO 12.- Para modificar el inmueble o la escritura constitutiva del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, cuando se hubiera transmitido el uso de unidades vacacionales, se requerirá de la aprobación del cincuenta por ciento más uno de los compartidarios, quienes podrán expresar su voto por escrito, personalmente o a través de un representante en la asamblea convocada expresamente para ese efecto. Dicha modificación deberá constar en escritura pública, la cual deberá ser inscrita en el Registro Público de la Propiedad.

ARTÍCULO 13.- El Régimen de Tiempo Compartido Turístico, podrá darse por terminado anticipadamente siempre y cuando no se afecten derechos de terceros, y mediante la sentencia judicial, de Juez Civil competente, haciéndose constar en escritura pública, en la cual el notario deberá transcribir, en lo conducente, la sentencia judicial y la declaración unilateral de voluntad del compartidor.

## CAPÍTULO TERCERO

### DEL CONTRATO DE TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO

ARTÍCULO 14.- En el contrato de Tiempo Compartido Turístico, las partes establecerán con precisión, el precio convenido por el derecho de uso de la unidad vacacional, el monto, las bases y el procedimiento para determinar la tasa de los intereses; el monto y detalle de cualquier cargo, incluyendo las cuotas ordinarias para el mantenimiento, la operación y la administración de la unidad vacacional y del inmueble en que ésta se encuentra ubicada; las cuotas por la prestación de los servicios que en su caso, tendrá derecho a recibir el compartidario; las cuotas extraordinarias se establezcan de conformidad con el contrato; el número de pagos a realizar; su periodicidad; la cantidad total a pagar y el derecho que tiene el compartidario al liquidar anticipadamente el crédito, con la consiguiente reducción de intereses, así como la fecha en que inician.

ARTÍCULO 15.- En todo contrato de Tiempo Compartido Turístico, se insertarán las declaraciones y cláusulas conducentes de la escritura constitutiva del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, las referencias de autorizaciones y los registros correspondientes, y se hará constar que se entrega al interesado una copia del Reglamento Interno autorizado.

ARTÍCULO 16.- El compartidor que celebre contratos de Tiempo Compartido Turístico, sin haberse previamente constituido este régimen en los términos establecidos en el Artículo 2761 Bis del Código Civil del Estado y los relativos de esta ley, será sancionado en los términos del Artículo 53 fracción I de este Ordenamiento, sin perjuicio de la responsabilidad penal que incurra por el delito de fraude, en su caso.

ARTÍCULO 17.- Queda estrictamente prohibido celebrar contratos de Tiempo Compartido Turístico, cuyos plazos excedan al período de la afectación del inmueble al Régimen de Tiempo Compartido Turístico establecido en la escritura constitutiva del mismo.

ARTÍCULO 18.- El contrato de Tiempo Compartido Turístico se perfecciona por el consentimiento de las partes, expresado en forma escrita, en un documento redactado en español y traducido al idioma que pacten las partes por perito en la materia legalmente autorizado, debiendo quedar un ejemplar firmado en poder de cada una de las partes.

ARTÍCULO 19.- El contrato de Tiempo Compartido Turístico, deberá ser presentado en los términos de la Ley de la materia ante la Procuraduría Federal del Consumidor para su correspondiente autorización.

(F. DE E., P.O. 1 DE JULIO DE 1999)

ARTÍCULO 20.- El contrato de Tiempo Compartido Turístico, podrá ser rescindido unilateralmente por el compartidario, siempre que no se haya recibido parte del servicio prometido o contratado, dentro de los diez días siguientes a la fecha de firma del mismo. En este caso, el compartidor no podrá retener por concepto de gastos efectuados por la venta, más del 5% del importe total del contrato de la unidad vacacional.

ARTÍCULO 21.- Para realizar actos jurídicos tendientes a la celebración del contrato de Tiempo Compartido Turístico en desarrollos en proceso de construcción, será requisito indispensable que, además de la constitución del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, en los términos establecidos en el Código Civil y en esta Ley, se haya constituido previamente de conformidad con las licencias y permisos de construcción, cuando menos el 33% de la obra negra que se pretenda comercializar bajo el Régimen de Tiempo Compartido Turístico. Esta condición podrá ser sustituida por fianza, o bien, por depósito en efectivo aportado a un fideicomiso irrevocable por un monto igual al costo de la obra negra citada, cuyo destino sea exclusivamente la construcción de dicha obra.

ARTÍCULO 22.- En los casos indicados en el artículo anterior, el propietario y/o promotor deberá garantizar la terminación y entre de la obra en condiciones de uso, por uno o más de los siguientes medios:

- a) Mediante un fideicomiso irrevocable al que se afecten recursos económicos suficientes, mismos que se convengan destinar única y exclusivamente a la terminación de la obra.
- b) Mediante fianza que se otorgue a favor del municipio correspondiente, para garantizar la terminación total de la obra, misma que será aplicada específicamente en su caso, a este propósito.

ARTÍCULO 23.- En los casos de desarrollos afectos al Régimen de Tiempo Compartido Turístico, cuya construcción se realice con fondos obtenidos mediante el sistema de substitución de deuda pública por inversión y capitalización de pasivos, dichos fondos deberán aplicarse mediante fideicomiso irrevocable de administración hasta por el importe total de las obras a realizarse; en cuyo caso no será necesario otorgar las garantías a que se refiere el Artículo 22 de esta ley, sino hasta por el saldo en que queden descubiertas estas obras.

ARTÍCULO 24.- Una vez concluída totalmente la construcción en condiciones de uso, se presentará el aviso de terminación de obra ante las autoridades competentes. Mientras tanto, no podrán cancelarse las garantías presentadas en los términos de este capítulo.

ARTÍCULO 25.- EL incumplimiento de las obligaciones de cual quiera de las partes, podrá dar lugar a la rescisión del contrato en los términos y condiciones específicamente pactados en el mismo, así como en los establecidos en el Código Civil.

## CAPÍTULO CUARTO

### DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COMPARTIDARIO

ARTÍCULO 26.- Con las limitaciones que imponen las leyes y reglamentos de orden público, el compartidario tendrá los siguientes derechos:

I.- Usar, gozar y disfrutar la unidad o tipo de unidad vacacional que a él corresponda, durante el período vacacional que hubiere contratado; así como de los bienes inmuebles que en ella se encuentren y las instalaciones, áreas y servicios comunes del establecimiento en que se encuentre ubicada la unidad vacacional.

II.- Recibir los servicios que en su caso, hubiere contratado.

III.- Enajenar, transmitir, ceder o gravar sus derechos de compartidario, por cualquier título, debiendo para ello, previamente notificar en forma escrita al compartidor el nombre del nuevo titular de aquellos. La transmisión definitiva de los derechos de compartidario a terceros, se hará

en los términos y condiciones previstas en el contrato y el adquirente, cesionario o causahabiente estará obligado a respetar el Régimen de Tiempo Compartido Turístico en los términos del Código Civil, de esta ley, del contrato del reglamento interno y de la escritura constitutiva del Régimen de Tiempo Compartido Turístico.

(F. DE E., P.O. 1 DE JULIO DE 1999)

IV.- Suscribirse al sistema de intercambio vacacional, nacional o internacional, cuando el establecimiento en que se encuentre la unidad vacacional esté afiliado a esos sistemas.

Para que el compartidario pueda ejercitar estos derechos, deberá estar al corriente en el pago de sus cuotas y haber cumplido con las obligaciones pactadas en el contrato de Tiempo Compartido Turístico.

ARTÍCULO 27.- El compartidario tendrá a su cargo el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato de Tiempo Compartido Turístico, en el reglamento interno del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, y, particularmente las siguientes:

I.- Pagar el precio por la adquisición de los derechos de Tiempo Compartido Turístico. En caso de que la operación se pacte en moneda extranjera, de conformidad a lo dispuesto por la ley monetaria, el pago del precio podrá hacerse en moneda nacional al tipo de cambio vigente en el momento del pago.

II.- Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias destinadas a sufragar los gastos de póliza de seguros, así como los gastos de conservación, mantenimiento, operación, reparación y reposición de la unidad vacacional, de los muebles que en ella se encuentren y de los bienes, instalaciones y servicios comunes, determinados en el contrato. Esta obligación, salvo pacto en contrario, la debe cumplir el compartidario, use o no la unidad vacacional y haga o no uso de las instalaciones, servicios y áreas comunes del inmueble en que se encuentre ubicada dicha unidad.

III.- Respecto del uso, goce y disfrute de la unidad vacacional, de los bienes que en ella se encuentren y de las áreas comunes, el compartidario y sus acompañantes o quien represente sus derechos quedan obligados a:

- a) Disponer de ellos conforme a su naturaleza y destino.
- b) Usar y ejercitar sus derechos, de manera que no perjudiquen el interés de la comunidad.
- c) Usar, gozar y disfrutar los bienes sin impedir a los demás el disfrutar de ellos en los términos que les correspondan.
- d) No modificar, alterar, variar o sustituir los bienes e instalaciones comunes, la unidad vacacional, y los bienes muebles que en ella se encuentren.
- e) Usar la unidad vacacional exclusivamente durante el período vacacional que le corresponda.
- f) Desocupar la unidad vacacional exacta y puntualmente el día y a la hora señalada en su contrato o en el reglamento interno de Tiempo Compartido Turístico.
- g) No ocupar la unidad vacacional con un número mayor de personas al autorizado en el contrato y en el Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico.
- h) Permitir al personal encargado de la limpieza o de las reparaciones urgentes el acceso a la unidad vacacional y no obstaculizar el desempeño de sus tareas, dentro del horario fijado en el Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico o en cualquier momento en caso de urgencia.
- i) No realizar actos que perturben la tranquilidad de los demás compartidarios, ni utilizar los bienes, instalaciones y servicios fuera de los horarios o en violación al Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico.
- j) Reparar y responder de los daños materiales que él o sus acompañantes causen al mobiliario de la unidad vacacional, a las instalaciones o a los bienes de uso común; debiendo reponer y pagar el monto de los daños causados inmediatamente o antes de abandonar el lugar donde se encuentre la unidad vacacional.

IV.- El compartidario y sus acompañantes, el día de su llegada a la unidad vacacional, deberán verificar que dentro de ella se encuentren los bienes muebles, enseres y utensilios que deban recibir en el momento del inicio del período vacacional que le corresponda, según inventario. Si no reclaman la ausencia de dichos bienes muebles, enseres y utensilios, se entenderá que los recibieron todos en buen estado.

El compartidor, en el momento de la salida del compartidario y sus acompañantes, verificará que se encuentren los bienes muebles, enseres y utensilios en buen estado y si no lo reclama inmediatamente, se entenderá que los recibió todos a satisfacción.

## CAPÍTULO QUINTO

### DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COMPARTIDOR

(F. DE E., P.O. 1 DE JULIO DE 1999)

ARTÍCULO 28.- El compartidor tendrá los derechos y obligaciones establecidos en el Código Civil, en la escritura constitutiva del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, en el contrato de Tiempo Compartido Turístico, en el Reglamento Interno del Régimen de Tiempo Compartido Turístico y particularmente los siguientes:

I.- Otorgar y respetar el derecho del compartidario a usar, gozar y disfrutar de la unidad vacacional que le corresponda, en los términos, condiciones y plazos pactados en el contrato.

II.- Con cargo a las cuotas de mantenimiento, prestar los servicios de operación, mantenimiento, reservaciones, conservación, reposición y reparación de los bienes, instalaciones y equipos afectos al Régimen de Tiempo Compartido Turístico, así como los de limpieza, vigilancia y demás servicios que haya ofrecido a los compartidarios. El compartidor podrá contratar dichos servicios con terceros, pero será solidario y mancomunadamente responsable con ellos frente a las autoridades y frente a los compartidarios.

III.- Cuando el compartidario esté al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones derivadas del Código Civil del contrato de Tiempo Compartido Turístico, del Reglamento Interno y de la escritura constitutiva del Régimen de Tiempo Compartido Turístico, el compartidor no deberá impedir ni permitir a terceros que impidan al compartidario el uso de la unidad vacacional que le corresponda. El incumplimiento obliga al compartidor a cubrir la estancia del compartidario por un período igual al que le corresponda en su contrato y en las mismas fechas, en una unidad o establecimiento de categoría superior. En caso de no ser posible lo anterior, el compartidor pagará de inmediato el importe de los gastos de transportación del lugar de residencia permanente del compartidario hasta el desarrollo o unidad vacacional y su regreso, por el mismo medio por el que efectuó su viaje y, además, indemnizará a éste con otro período vacacional dentro del plazo que

ambas partes convengan. Se exceptúan de lo dispuesto en esta fracción, los casos en que el compartidario no pueda usar el establecimiento por causas de caso fortuito o de fuerza mayor.

ARTÍCULO 29.- Con cargo a las cuotas ordinarias y en los términos de las diversas disposiciones legales y reglamentarias que inciden en materia turística, el compartidor contratará y mantendrá vigentes los seguros que ahí se previenen.

ARTÍCULO 30.- Para efectos de esta ley, el compartidor se obliga a designar en forma permanente a una persona física en el desarrollo donde se ubique la unidad vacacional con derechos de uso adquiridos por el compartidario, para atender en forma directa a los compartidarios, en relación a los servicios que está obligado a proporcionar.

ARTÍCULO 31.- El compartidor, en caso de negarle al compartidario el ejercicio de sus derechos, estará obligado a acreditar ante la autoridad competente que lo solicite, el incumplimiento por parte del compartidario.

## CAPÍTULO SEXTO

### DE LAS CUOTAS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS

ARTÍCULO 32.- Las cuotas de mantenimiento y servicio a cargo del compartidario serán ordinarias y extraordinarias. En el contrato de Tiempo Compartido Turístico y en el Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico, se establecerán las bases, forma y términos en que se determinará o modificará el importe de estas cuotas.

ARTÍCULO 33.- Con las cuotas ordinarias se pagarán los gastos de administración, seguros, operación y mantenimiento de la unidad vacacional, de los bienes muebles que en ella se encuentren y de las instalaciones, áreas de servicios y uso común del inmueble en que se encuentre ubicada la unidad vacacional.



ARTÍCULO 34.- En las cuotas de mantenimiento se incluirá un porcentaje destinado a servir de fondo de reserva para la reposición de mobiliario, instalaciones y equipo, que no deberá ser inferior al equivalente al 5% de las cuotas ordinarias y deberá estar invertido en cuenta especial por el compartidor, hasta que se haga necesario reparar el mobiliario, las instalaciones y el equipo.

ARTÍCULO 35.- Son cuotas extraordinarias, todas aquellas que sean urgentes o indispensables para la conservación, reposición del mobiliario o equipo, cuyo costo exceda del fondo de reserva, o aquellas sin cuya aplicación, todo el inmueble o parte de él, sus áreas, instalaciones, equipos y servicios comunes o parte de ellos, correrían el riesgo de perderse, destruirse o deteriorarse, de tal suerte que no puedan cumplir con la función para la cual fueron destinados; se incluyen dentro de estas cuotas los gastos que se requieran eventualmente para la defensa jurídica de la unidad vacacional, o del inmueble en que ésta se encuentre ubicada.

ARTÍCULO 36.- Las cuotas deberán pagarse por los compartidarios en los plazos fijados en el Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico adjunto al contrato. Las cuotas extraordinarias deberán pagarse dentro del mes siguiente a la fecha en que se decrete por la asamblea general de compartidario.

ARTÍCULO 37.- Toda cuota no pagada oportunamente, dará lugar al pago de los intereses moratorios que se fijen en el Reglamento Interno de Tiempo Compartido Turístico.

## **3.6 Situación actual de la Empresa Club Vacacional**

### **3.6.1 Historia**

La empresa hotelera matriz de Empresa Club Vacacional fue formada en 1967 con el objetivo de proporcionar un servicio hotelero de calidad, tiene una historia de crecimiento sólida desde la apertura de su primer hotel en 1970; con un plan agresivo de desarrollo en los últimos años, casi un hotel por mes y 100 hoteles adicionales operando dentro de los próximos 5 años. Hoy en día operan más de 150 hoteles y más de 24,000 habitaciones bajo sus 7 marcas, lo que hace que se logre una administración centralizada eficaz y una economía de escala de alto nivel.

Empresa Club Vacacional es una unidad de negocio de grupo hotelero que se fundó en el año 2012 en Cozumel con la necesidad de incrementar su número de Socios enfocado directamente al mercado turístico nacional e internacional que llegaba a la isla.

Este programa ofrece una membresía vacacional a largo plazo con la cual sus Socios tendrán acceso a infinidad de destinos, al mismo tiempo disfrutarán de unas vacaciones memorables cuando lo deseen gracias a la flexibilidad; la cual es la principal cualidad de esta membresía.

### **3.6.2 Misión y visión**

La Misión y Visión que se presentan a continuación son las que actualmente maneja la Empresa Club Vacacional.

Se sugiere realizar modificaciones a futuro en la propuesta que se presentará en esta tesis.

Misión

“Ser la segunda casa de nuestros huéspedes.”

Visión

“Ser reconocidos como la empresa hotelera líder en la creación de experiencias memorables para todos nuestros clientes impulsados por la pasión del mejor talento de la industria.”

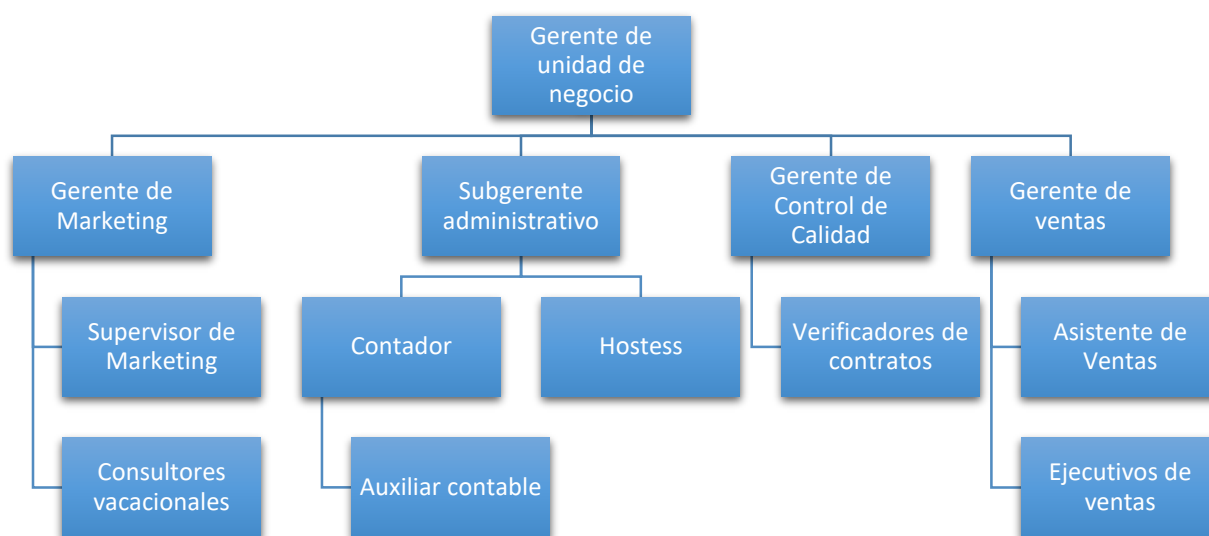
### **3.6.3 Valores**

La Empresa Club Vacacional cuenta con los siguientes valores:

Respeto, integridad, pasión, simplificación y buen humor.

### 3.6.4 Organigrama

El presente organigrama es el que está funcionando actualmente en la empresa Club Vacacional, se recomienda hacer algunos cambios en cuanto a su contenido, debido a que se han desarrollado más puestos a lo largo de los años y no se están incluyendo todas las estructuras departamentales, elementos de autoridad y los niveles de jerarquía.



### 3.6.5 Producto

“Empresa Club Vacacional” cuenta con 4 diferentes tipos de membresías vacacionales.

#### KIVAC

Es un plan de prepago para realizar viajes basados en puntos que pueden ser canjeables por hospedaje, alimentos, bebidas, y otros beneficios de viaje a lo largo de más de 200 hoteles en 70 destinos.

#### FAVC

Es una membresía vacacional basada en un sistema de puntos. Esto permite hospedarte en villas y habitaciones en los resorts y hoteles familiares participantes, así como en los desarrollos de nuestros aliados estratégicos: Hilton Grand Vacations Club y RCI.

#### FAVC MASTER

Membresía vacacional con las mismas características de la FAVC pero con beneficios adicionales tanto en el uso de la membresía como en las instalaciones del hotel.

#### LIVE AQUA RESIDENCE CLUB

Consiste en una membresía basada en puntos que pertenece a un club privado con un selecto portafolio de propiedades vacacionales, de tipo residencial, en los destinos más deseados a nivel nacional e internacional.

#### RE\_SET

Es un plan de descuentos exclusivos con el que tendrás la libertad de viajar más en el momento que quieras en México y en el extranjero.

### 3.6.6 Precio

Las políticas de precio por producto son:

#### KIVAC

- Precio mínimo: \$34,400.00 MN
- Precio máximo: \$368,000 MN
- Financiamiento: 30 mensualidades, 0 intereses.

#### FAVC:

- Precio mínimo: \$16,875 USD
- Precio máximo: Indefinido
- Financiamiento: 12, 24, 36, 48 y 84 meses con el 16.9% de interés.

#### FAVC MASTER

- Precio mínimo: \$64,800 USD
- Precio máximo: Indefinido
- Financiamiento: 12, 24, 36, 48 y 84 meses con el 16.9% de interés.

#### LIVE AQUA RESIDENCE CLUB

- Precio mínimo: \$147,000 USD
- Precio máximo: Indefinido
- Financiamiento: 12, 24, 36, 48, 84 y 120 meses con el 16.9% de interés.

#### RE\_SET

Existen dos tipos de membresías.

Adventurer:

- Precio en dólares: \$11,999
- Precio en pesos: \$200,000
- Financiamiento: 12, 24 y 36 meses sin intereses.

Experienced:

- Precio en dólares: \$19,999
- Precio en pesos: \$350,000
- Financiamiento: 12, 24, 36 meses sin intereses.

### **3.6.7 Participantes del proceso de venta**

Los participantes involucrados en el proceso de venta en la Empresa Club Vacacional son:

**Consultor Vacacional:** Es la persona que tiene el primer contacto con el prospecto, se encarga de invitarlos a asistir a la presentación de ventas.

**Hostess:**

Persona con funciones clave. Es el filtro para las parejas que asisten a la presentación, se encarga de detectar si cumplen con los requisitos que se marcan en las calificaciones de la empresa, perfila y califica a los prospectos.

Liner:

Son las personas que alinean o encaminan a las parejas a un tour por la propiedad, su trabajo principal es crear emoción y la necesidad de adquirir una membresía vacacional.

Closer:

Una vez creada la emoción y necesidad de adquirir el producto, el liner presentará al closer (cerrador) quien es la persona encargada de mostrar precios y concretar una venta.

Front o Back:

Persona encargada de dar una línea y al mismo tiempo cerrar una venta.

Turn Over:

Se trata de un segundo cerrador, que entrará a la mesa con los prospectos cuando el closer o front to back no logre concretar una venta. Generalmente es la persona encargada de presentar un segundo producto.

Verificador de contratos:

Se encarga de entregar el contrato de la membresía vacacional que se haya adquirido, verifica que el producto haya sido explicado correctamente.

Prospectos:

Personas que cuentan con el perfil adecuado para comprar una membresía vacacional.

### **3.6.8 Estrategia comercial**

La estrategia comercial está enfocada a la búsqueda de prospectos de diferentes segmentos tales como rental, mercadotecnia corporativa y socios. Estos prospectos asistirán a la sala de ventas en la que por primera instancia pasarán por una hostess, la cual es un filtro en donde se corrobora que cumplan con las calificaciones establecidas. Esta estrategia está dirigida principalmente a generar ventas, en donde las familias que asistan a la presentación conocerán el programa vacacional y de manera inmediata lo adquieran.

Los segmentos que maneja la Empresa Club Vacacional para segmentar a sus prospectos son los siguientes:

- Rental: Son prospectos que llegan al hotel pagando la tarifa rack del mismo o que reservan mediante una agencia de viajes.

- Mercadotecnia corporativa: Son prospectos que son segmentados desde el corporativo de la empresa para cada tipo de membresía con las que cuenta Empresa Club vacacional dependiendo de su perfil. Se les ofrece un paquete o una tarifa especial para invitarlos a visitar cualquier hotel de la cadena, algunos prospectos son obligados a asistir a la presentación de ventas desde que compran estos paquetes.
- Socios: Prospectos que ya cuentan con alguna membresía que ofrece la Empresa Club Vacacional.

### 3.6.9 Mercado objetivo

Esta estrategia comercial está enfocada principalmente a un mercado objetivo con las siguientes características:

*Tabla 4*

*Calificaciones Sala Cozumel 2016*

	SOCIOS	RENTAL	MERCA UH	MERCA H	KIVAC
Pareja	Ambos titulares	Personas solteras o casadas o cualquier otro adulto. Ambos hablando bien inglés o español.	Ambos titulares del paquete	Ambos titulares del paquete	Cualquier persona hablando bien inglés o español.
Edad	Mayores a 18	Mayores a 35 años	Mayores a 35 años	Mayores a 35 años	De 25 a 35 años.

			Kivac:	Kivac:	
			\$25,000.00	\$25,000.00	
			MN	MN	
Ingreso	N/A	N/A			N/A
			FAVC:	FAVC:	
			\$40,000.00	\$40,000.00	
			MN	MN	
TDC	No obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No obligatorio
Identificaciones	No obligatorio	Obligatorio	No obligatorio	Obligatorio	No obligatorio
Tiempo	90 minutos	90 minutos	90 minutos	90 minutos	60 minutos

Fuente: Empresa Club Vacacional.

### 3.6.10 Búsqueda de prospectos (Servicio post-venta)

La búsqueda de prospectos en la empresa club vacacional se realiza de la siguiente manera:

El gerente de marketing se encarga de asignar a los consultores vacacionales información de los socios Favc, Larc y Kivac para que se contacten vía telefónica una semana antes de su llegada al hotel.

A la llegada de los socios al hotel, el consultor vacacional se encargará de dar la bienvenida y la información acerca de las instalaciones del hotel, si es posible los invitará a asistir a la presentación de ventas al día siguiente de su llegada, de no ser así podrá invitarlos durante su estancia. Utilizarán regalos de cortesía tales como masajes, tours, rentas de auto, etc. para poder lograr que acepten tomar la plática.

Los prospectos de segmento Rental serán identificados a su llegada al hotel, se abordarán y posteriormente se les invitará a la plática de ventas, para que las familias sean invitadas deberán ser calificadas para el mercado objetivo.



Hoy en día existen gran cantidad de membresías vacacionales en la Isla de Cozumel, es por eso que la competencia ha ido creciendo año con año disminuyendo la probabilidad de compra de los turistas en las empresas hoteleras de la isla, es por eso que Empresa Club Vacacional rompe los panoramas del antigua tiempo compartido y lo hace más atractivo manejándolo como un programa de lealtad vacacional que además de ser para todo tipo de mercado, se distingue con diferentes cualidades y opciones para su adquisición.

## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE VENTAS

Analizando la situación actual que se presenta es necesario evaluar y verificar los procesos, tanto administrativos como de ventas, que se encuentran actualmente en la Empresa Club Vacacional. De esta manera se logrará identificar cuáles de ellos son obsoletos y cuáles estarán ayudando al cumplimiento de los objetivos.

De igual manera es necesario estudiar el comportamiento de ventas de los últimos tres años, de esta manera se lograrán plantear objetivos de volumen para el futuro.

#### **4.1 Sala de ventas**

Los prospectos asistentes a la sala de ventas de la Empresa Club Vacacional son recepcionados por una Hostess encargada de verificar los datos correspondientes a las calificaciones designadas de la empresa. Estas se basan principalmente en identificaciones, edad, ingresos, tarjetas de crédito, tiempo que deberá cumplir, entre otras. Posteriormente son presentados con el Liner quien los invitará a desayunar con la finalidad de conocer su cultura vacacional; mostrará las instalaciones del hotel, el producto de acuerdo a su estilo de vacacionar y los beneficios que obtendrán con su compra; esta función se complementa con videos y libros donde se encuentran todos los destinos de la empresa, el trabajo del Liner tiene el fin de crear la necesidad de compra al prospecto y para realizarlo se cuentan con aproximadamente 45 minutos.

Posteriormente un asesor denominado Closer, se acercara a los prospectos para enseñarle los precios de la membresía que satisfaga sus necesidades, se encargará de la parte económica y les mostrará un financiamiento adecuado a sus bolsillos, el prospecto tomará la decisión de compra, para la cual se ofrecerá un incentivo para que inmediatamente se cierre la negociación y se haga Socio de la Empresa Club Vacacional.

## 4.2 Análisis del mercado

La competencia directa de Empresa Club Vacacional radica en cinco compañías en la isla de Cozumel.

*Tabla 5*

*Análisis de la competencia.*

Competencia	Características
Royal Holiday	<p>Ser socio de Royal Holiday te da la posibilidad de elegir entre más de 180 destinos y hospedarte en los mejores hoteles, resorts afiliados, villas o condominios en los 5 continentes. O qué tal tomar un crucero y disfrutar lo mejor que el mundo tiene para ofrecerte.</p> <p>Incluye créditos que varían de acuerdo al nivel de membresía que elijas.</p>
El Cid Vacations Club	<p>El Cid Vacations Club cuenta con una amplia selección de complejos de renta de tiempo compartido en México, ideales para unas vacaciones en familia, escapada con amigos o una escapada romántica.</p> <p>Emprenda una extraordinaria aventura y déjese consentir por el personal y la administración de los hoteles participantes, haciendo de sus vacaciones una experiencia inolvidable gracias a nuestra reconocida hospitalidad</p> <p>Vibrantes destinos en Norteamérica y Europa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruceros que invitan a la aventura</li> <li>• Promociones Exclusivas</li> </ul>

- 
- Incomparables beneficios para socios

#### Unlimited Vacation Club

Unlimited Vacation Club forma parte de la familia AM Resorts, una de las compañías de mayor crecimiento en el sector de hospedaje de lujo en México y el Caribe, ofrece Endless Privileges®, Unlimited Luxury® y Unlimited Fun®. Los socios reciben además dos años de membresía con RCI para poder vacacionar alrededor del mundo.

#### Iberostar The Club

Conoce nuestras 6 marcas donde, como socio recibes grandes beneficios

Le brinda lo último en beneficios y servicios en los mejores hoteles y resorts de IBEROSTAR, facilitándole destinos inigualables, valiosas experiencias y recuerdos inolvidables. Disfrute del extraordinario nivel de servicio que usted merece en el destino que haya elegido para visitar.

#### Occidental Vacation Club

La membresía del Occidental Vacation Club ofrece a los socios la flexibilidad de planificar sus vacaciones a su conveniencia. El programa permite hacer múltiple uso de las facilidades, con llegadas cualquier día de la semana a nuestros resorts localizados en el Caribe, México y Costa Rica, y con la reciente adquisición de Occidental por Barceló Hotel Group, más el listado de hoteles afiliados en asociación con RCI, ICE y Diamond Resorts.

---

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla análisis de la competencia se plantean los cinco desarrollos vacacionales que son la principal competencia de empresa club vacacional en Cozumel. Se considera que Royal Holiday y Unlimited Vacation Club son los más potenciales ya que el primero tiene la misma cantidad de desarrollos que empresa club vacacional a nivel república mexicana; el segundo es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional haciendo énfasis en el tamaño, calidad y lujo de sus hoteles, además de tener diferentes marcas de descanso al igual que Empresa Club Vacacional.

### **4.3 Análisis de la eficiencia y la efectividad de las ventas**

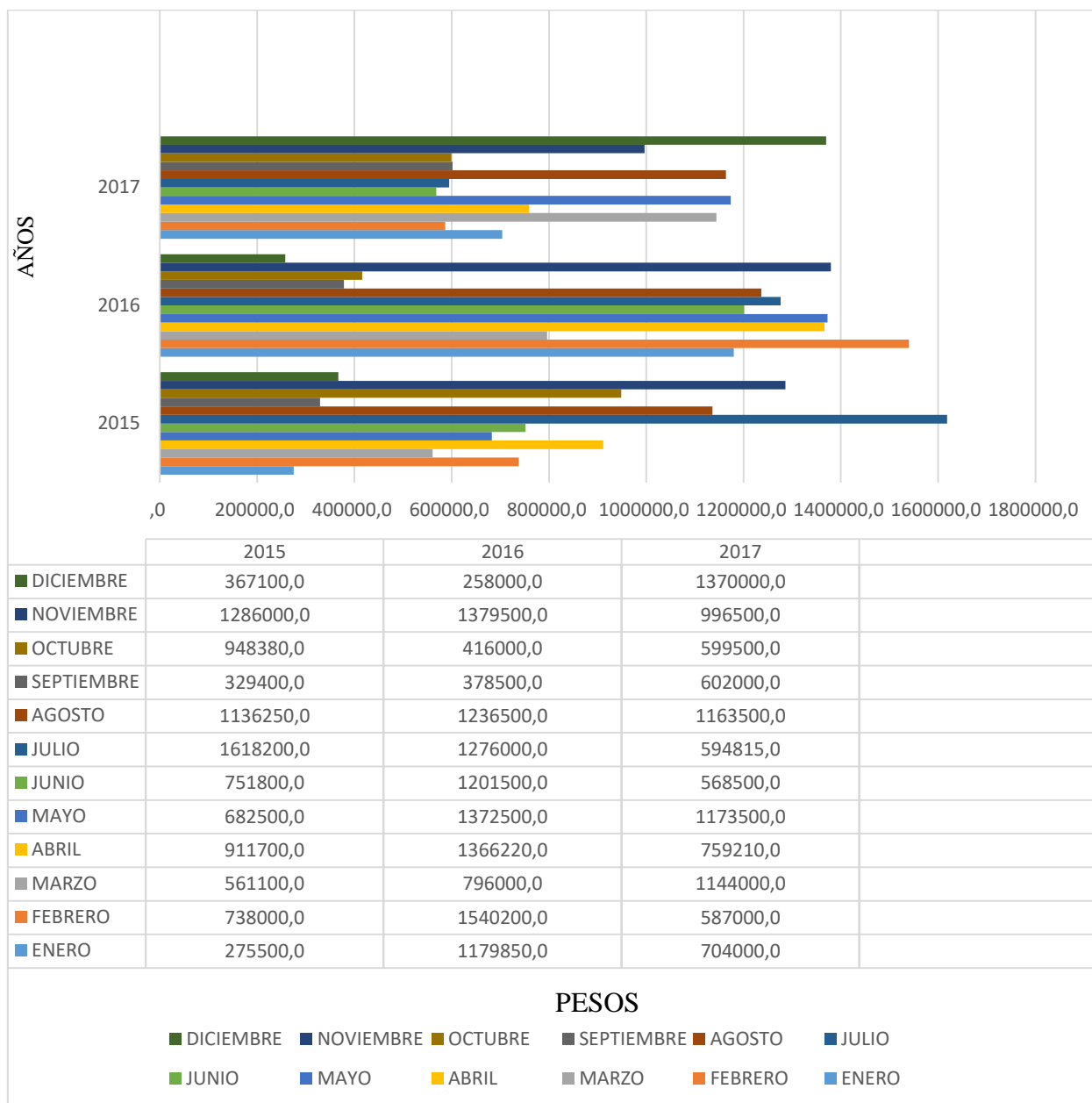
Se presentarán gráficas de las ventas de cada producto que ofrece Empresa Club Vacacional comenzado del año 2015 al año 2017 con el objetivo de analizar qué comportamiento han tenido los volúmenes mensuales y anuales.

### 4.3.1 Comportamiento de ventas

#### KIVAC

La siguiente gráfica representa las ventas KIVAC mensuales del año 2015 al 2017.

Gráfica 7: Comportamiento de ventas mensuales KIVAC 2015-2017



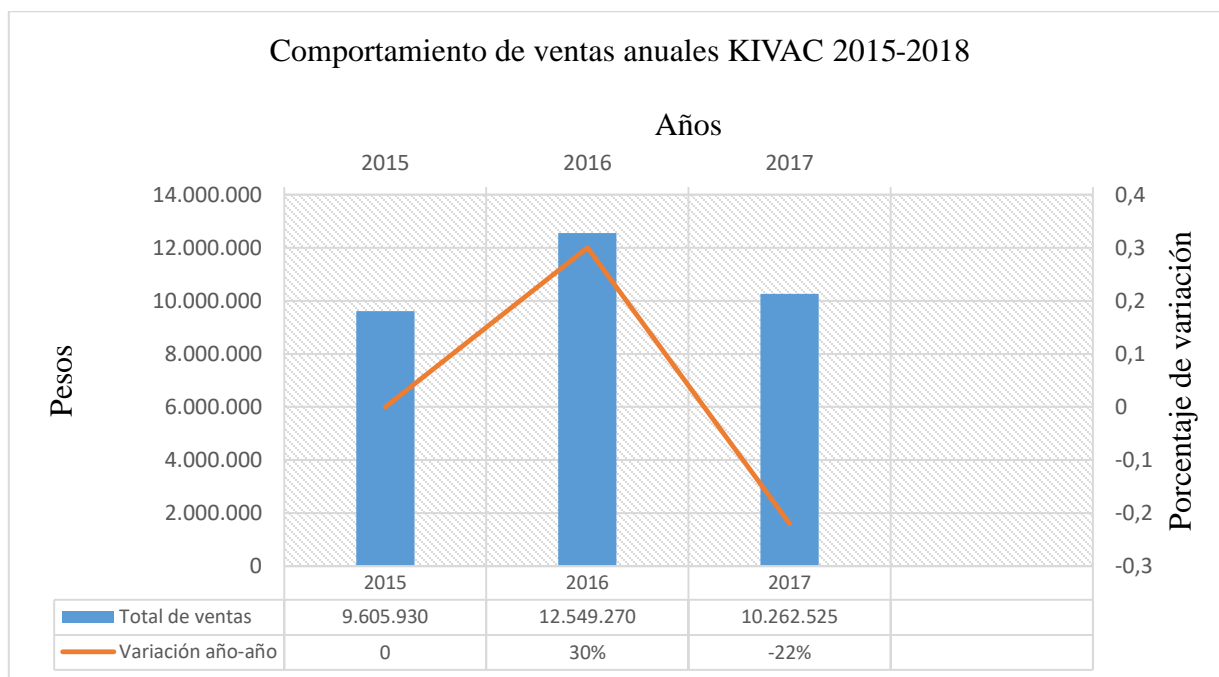
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica comportamiento de ventas mensuales KIVAC se demuestra que los meses con mayor volumen de producción son julio del 2015, febrero del 2016 y diciembre del 2017, los cuales

alcanzaron la cantidad máxima de 1,618,200 millones de pesos. Otro índice representado en el gráfico son los meses de improductividad los cuales son enero del 2015, diciembre del 2016 y junio del 2017, en estos meses se alcanzaron picos hasta de 568,500 miles de pesos.

La siguiente gráfica representa las ventas Kivac anuales y sus respectivas variaciones.

*Gráfico 8: Comportamiento de ventas anuales KIVAC 2015-2018*



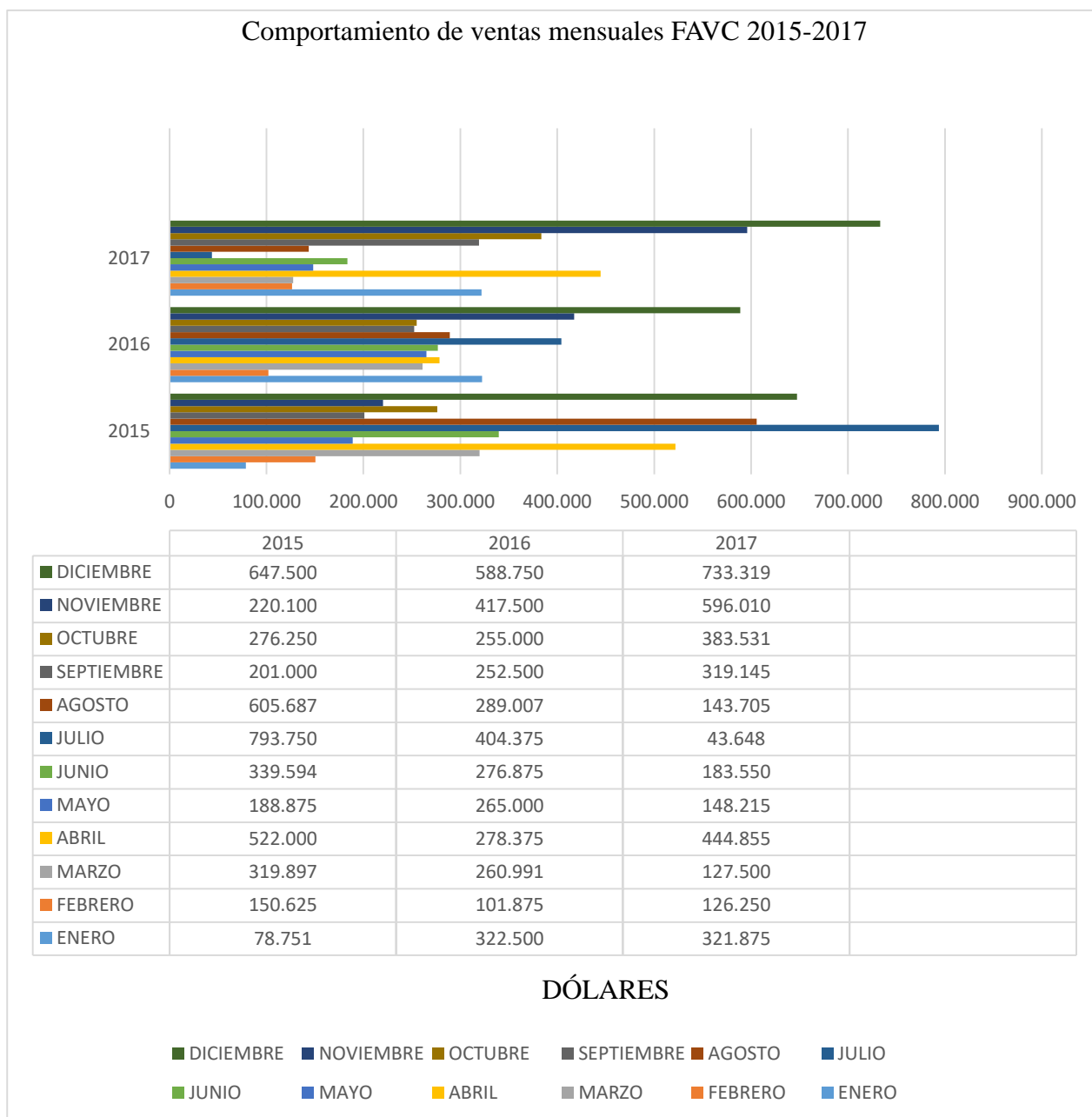
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico comportamiento de ventas anuales KIVAC, el comportamiento de ventas anuales ha variado significativamente del año 2015 al 2016, incrementando un 30% de volumen, pero también demuestra cómo estas ventas no han logrado seguir creciendo, si no que por lo contrario, su retroceso se ve reflejado en la gráfica; en el año 2016 se obtuvo un volumen de ventas cercano a los 12,600,000 millones de pesos, mientras que en el 2017 alcanzó una cifra de 10,262,525 millones de pesos, lo que significa un decremento de ventas de 2'286,745 millones de pesos, esto representa una disminución del 20% aproximadamente de un año al otro.

## FAVC

La siguiente gráfica representa las ventas FAVC mensuales del año 2015 al 2017.

Gráfico 9: Comportamiento de ventas mensuales FAVC 2015-2017



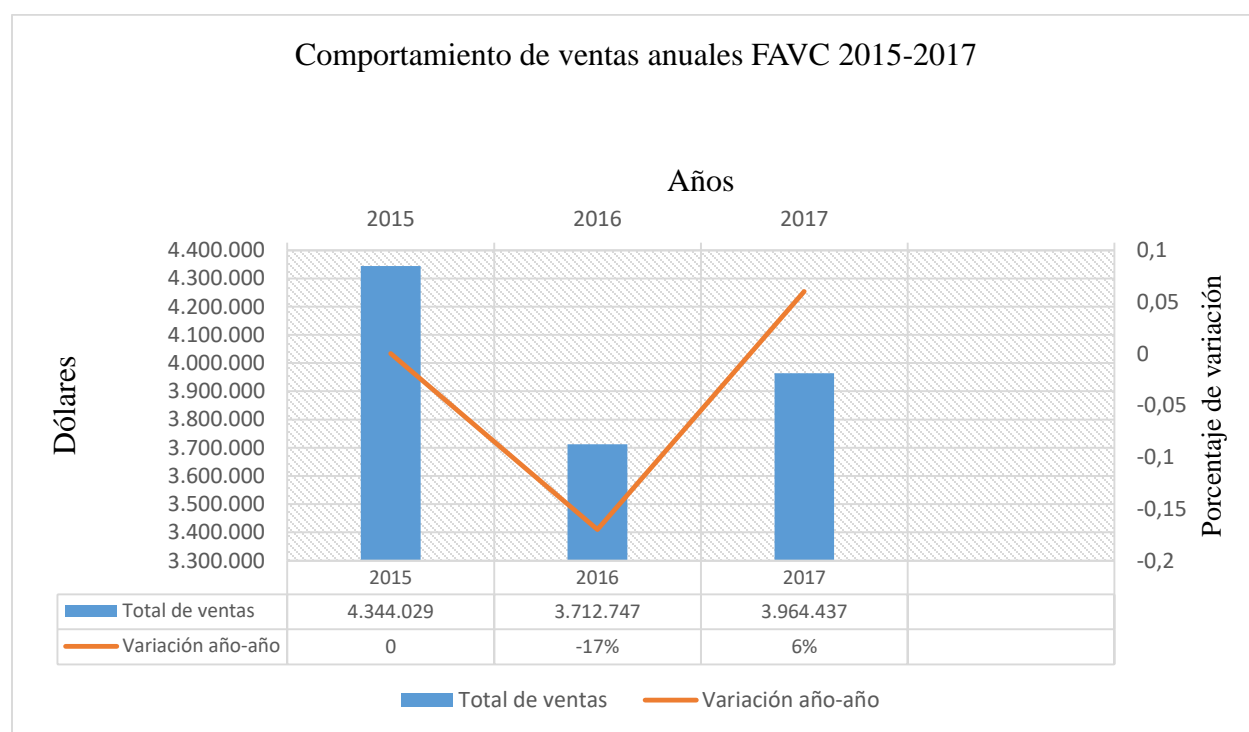
Fuente: Elaboración propia



La gráfica Comportamiento de ventas mensuales FAVC indica cuáles han sido los meses con mayor volumen de ventas, como se puede observar julio del año 2015 y diciembre del 2016 y 2017 son los meses con mejor producción, llegando a una cifra cercana a los 800,000 mil dólares. Por otra parte, indica que mayo del 2015, febrero del 2016 y julio del 2017 son los meses más bajos alcanzando máximo los 188,875 mil dólares, esto demuestra que existe una variación inestable tanto en meses como en años.

La siguiente gráfica representa las ventas FAVC anuales y sus respectivas variaciones.

Gráfico 10: Comportamiento de ventas anuales FAVC 2015-2017



Fuente: Creación propia

El gráfico Comportamiento de ventas anuales FAVC demuestra cómo la estrategia comercial actual no ha logrado un crecimiento anual continuo, se observa que en el año 2015 se comenzó con un buen volumen de ventas, el cual obtuvo un retroceso de 631,282 dólares al año 2016, esto representa una disminución del 17%.

Por otra parte, se puede observar que del año 2016 al año 2017 solo se logró incrementar el 6% del volumen de ventas.

Empresa Club Vacacional no ha tenido un crecimiento en general de sus productos vacacionales, en las gráficas anteriores se observa que se ha vendido considerablemente el primer año pero después se ha estancado o incluso ha bajado en gran cantidad la producción de ventas, es por eso que se deberán plantear las estrategias correspondientes para poder incrementar sus porcentajes anuales.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

#### **5.1 Descripción de la propuesta**

El diseño de estrategias que se implementan están enfocadas a los cuatro productos que ofrece la Empresa Club Vacacional, los cuales son Kivac, Favc, Favc Master, Live Aqua Residence Club y Re\_set.

En esta propuesta se establecen estrategias adecuadas para obtener una mayor participación en el mercado de los productos. La característica principal de estas membresías son los niveles socioeconómicos a los que van dirigidas, por lo que cada una se enfocan a la calidad y forma en la que vacacionan los viajeros.

De acuerdo a lo antes expuesto, la tesis denominada “Propuesta de un Plan Estratégico en el área de ventas para la Empresa Club Vacacional en la Isla de Cozumel Quintana Roo” se basa en el diseño del modelo de planeación estratégica de Robbins y Coulter expuesto en el Capítulo II.

#### **5.2 Etapa I: Misión y objetivos.**

##### **5.2.1 Misión de la empresa**

Se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa 100% nacional, líder en la prestación de servicios hoteleros a nivel república mexicana, que ofrece una atención amable y de calidad, comprometidos con ser la segunda casa de nuestros huéspedes”

##### **5.2.2 Objetivos de la propuesta.**

###### ***Objetivo general Director de Proyecto.***

- Lograr el mayor posicionamiento e incrementar la participación de los cuatro productos en el mercado.

***Objetivo general del Gerente de Ventas:***

- Lograr el cumplimiento de los presupuestos mientras se mantiene al equipo en armonía y capacitado.

***Objetivo general del Gerente de Mercadotecnia:***

- Que cada consultor vacacional esté capacitado para realizar sus funciones laborales y no necesite una supervisión del gerente de área, para así poder ascender a un mejor puesto.

**5.2.3 Objetivos específicos de la propuesta*****Objetivos específicos del Gerente de Mercadotecnia:***

El gerente de mercadotecnia basa estos objetivos en metas individuales, los cuales son:

- El consultor vacacional deberá de invitar a cuatro parejas Q's Rentals por semana.
- Concretar las invitaciones del 80% de sus asignaciones.
- Cada consultor vacacional tiene un porcentaje asignado del presupuesto mensual a cumplir.

***Objetivos específicos del Gerente de Ventas:***

- Conocimiento de las políticas de ventas y procedimientos.
- Conocimiento de cada uno de los productos.
- Capacitación constante.
- Otorgamiento de las herramientas de ventas necesarias para todos los vendedores.

### **5.2.4 Objetivos de Mercadotecnia**

#### ***Objetivos Financieros:***

- Proponer estrategias para el incremento de las ventas en un 20% en relación del año anterior de cada producto.

#### ***Objetivos de Mercadeo:***

- Crear conocimiento de la marca.
- Lograr el posicionamiento de la marca.
- Persuadir, incentivar, estimular o motivar el uso del servicio hotelero mediante las marcas de membresías de la empresa.

#### ***Objetivo Publicitario:***

- Estimular al público a preferir la marca y a usarla como sitio vacacional y de descanso.

El objetivo principal de las estrategias publicitarias es estimular el target actual y potencial de la Empresa Club Vacacional, para que esta se convierta en la principal opción vacacional a nivel nacional e internacional.

Esta campaña se encarga de determinar al mercado meta y se logrará relacionar con el segmento de mercado de acuerdo al perfil de calificaciones que se tiene en la empresa; se investigará el nivel socioeconómico de los prospectos, para lograr entrar en la mente de los viajeros, así como también se informará de las características del hotel, los servicios que ofrece en sus instalaciones y los beneficios que obtendrían si aceptaran conocer los productos que se tienen.

Esto ayudará a aumentar la participación de mercado y por consiguiente el incremento de la cartera de futuros socios.

### **5.3 Etapa II Análisis del ambiente externo**

Para realizar un análisis del ambiente externo de la compañía se implantará un mecanismo de estrategia empresarial de estudio del entorno.

El análisis “PESTEL” incluye los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

*Tabla 6: Análisis PESTEL*

---

P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias electorales.</li> <li>• Políticas gubernamentales.</li> <li>• Estabilidad política.</li> </ul>
---	--

---

E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inflación.</li> <li>• Tipo de cambio.</li> <li>• La segmentación de clases económicas de la población.</li> <li>• La tasa de desempleo.</li> </ul>
---	--

S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los gustos de los huéspedes.</li> <li>• Cambios en las necesidades de los huéspedes.</li> <li>• Cambios en nivel de ingresos.</li> <li>• Confianza del consumidor.</li> </ul>
---	---

T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los agentes que promueven la innovación de las TIC`S.</li> <li>• La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad hotelera que puedan provocar algún tipo de innovación.</li> <li>• La promoción del desarrollo que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.</li> <li>• Velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos de insolencia.</li> </ul>
---	---

E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de protección medioambiental.</li> <li>• Preocupación por la contaminación.</li> <li>• Cambios climáticos.</li> <li>• Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.</li> </ul>
---	--

L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias.</li> <li>• Leyes sobre el empleo.</li> </ul>
---	--

---

- 
- Leyes de Salud.
  - Leyes de seguridad laboral.
- 

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4 Etapa III Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Para esta etapa se utiliza el análisis FODA, la cual es un instrumento de planificación estratégica que nos ayuda a diseñar un análisis interno y externo de la Empresa Club Vacacional.

Para la Empresa Club Vacacional se desarrolló la información de acuerdo a la relación de la unidad estratégica de negocio y su corporativo, en donde se identificaron las siguientes características.

*Tabla 6*

#### *Análisis FODA*

---

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa 100% Mexicana.</li> <li>• Empresa pública que cotiza en la bolsa Mexicana de valores.</li> <li>• Cuenta con el lugar número 8 en los mejores lugares para trabajar en México “Great Place To Work México”.</li> <li>• Infraestructura de más de 170 hoteles a nivel nacional.</li> <li>• Cuenta con 7 diferentes marcas.</li> <li>• Alianzas estratégicas con la principal aerolínea del país y la extranjera: Aeroméxico y American Airlines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Club Vacacional Cozumel no cuenta con publicidad en medios de comunicación para poder atraer al mercado local.</li> <li>• No se cuenta con locaciones de calle para la atracción de turistas nacionales e internacionales que arriban a la Isla de Cozumel.</li> <li>• Bajos poderes de negociación con los aeropuertos y muelles marítimos que son los dos únicos y principales lugares donde llega el turismo a la Isla y en donde se podría lograr promoción del producto.</li> </ul>

---

- 
- Alianza con la cadena hotelera Hilton Grand Vacation Club.
  - Convenio con la cadena de intercambio RCI, para utilizar más de 6,000 destinos internacionales.
  - Cuenta con una infraestructura adecuada para brindar un servicio.
  - Poca inversión en actividades relacionadas con la tecnología y desarrollo.
- 

### **OPORTUNIDADES**

- Creación de nuevos desarrollos hoteleros debido al incremento de socios.
- Alta demanda de clientes para viajar con la marca de manera internacional.
- Cubrir necesidades de viaje de los huéspedes, entre ellas poder viajar con mascotas y poder hospedarse en hoteles de solo adultos.
- Abarcar mediante un programa de mercadotecnia a clientes potenciales de la Isla de Cozumel.

### **AMENAZAS**

- Existencia de 5 compañías relacionadas con la comercialización de tiempo compartido en la Isla de Cozumel.
- Crecimiento de la inseguridad en la Isla.

---

Fuente: Elaboración propia.

## **5.5 Etapa IV Analizar los recursos de la organización.**

Empresa Club Vacacional cuenta con una plantilla de treinta y seis personas, de las cuales doce pertenecen a la fuerza de ventas, diez al área administrativa y catorce en mercadotecnia.

El área de fuerza de ventas cumple con el mínimo del 70% del idioma inglés, conocen el funcionamiento y características de los productos que ofrecen en su totalidad, cuentan con herramientas de trabajo última tecnología tales como ipads pro, Apple tv`s, apps de la empresa,



videos, imágenes e internet. El único déficit de esta área es que no cuentan con un buen porcentaje de cierre de ventas. Es necesario capacitación constante de este tema.

El área financiera depende del logro de los presupuestos mensuales, es decir, si no se llega a la meta no se puede disponer de dinero para incentivar a los empleados.

## 5.6 Etapa V Formular estrategias

Es este apartado se proponen las siguientes estrategias para la Empresa Club Vacacional:

### 5.6.1 Para la capacitación de la Fuerza de Ventas.

*Tabla 7*

*Cotización para la capacitación del recurso humano de la empresa.*

---

Impartido por el consultor y capacitador: Allen Hernández

Director de Sperto Training.

---

Temas a tratar:	Total de horas por impartir:	Total de días de capacitación:	Gastos por curso de capacitación.
1.- Manejo de objeciones y cierre.			Capacitador: \$220,000 MN  Gastos de viaje: \$6,000 MN
2.- Los 10 errores más grandes que se cometen en ventas.	20 horas	5 días	Gastos de hospedaje: \$20,000 MN
			<b><i>Gastos totales: \$246,000 MN</i></b>

---

Fuente: Elaboración propia.

Este proyecto está enfocado únicamente al recurso humano de ventas, ayudará a capacitar constantemente al personal; cabe mencionar que este es un punto muy importante a tocar, ya que son la fuente primordial de la Empresa Club Vacacional.

Gracias a la implementación de esta capacitación se logrará una mayor preparación en manejo de objeciones, una vez que el proceso de venta con el cliente este en un nivel avanzado y esto dará base para llegar a un mejor cierre o acuerdo.

Los hechos del vendedor marcarán la diferencia entre resultados promedio y resultados exitosos, de igual manera se logrará identificar los diez errores más comunes que se cometen en ventas, para trabajar cada uno de ellos y corregirlos. Esto dará como resultado el obtener un grado de éxito tanto personal, como laboral de los vendedores e incrementar un mayor porcentaje de efectividad en las ventas.

### 5.6.2 Para alcanzar la participación en el mercado.

*Tabla 8*

*Cotización para los medios de comunicación y publicidad*

Medios	Mercado objetivo	Número de veces que se utilizará	Monto total por 6 meses de publicidad
Anuncio en la radio	Local	4 spots diarios	\$20,000 MN
Locación en el muelle fiscal de la Isla de Cozumel	Turismo Nacional y extranjero	Diario con un horario de 7 am a 9 pm	\$180,000 MN
Locación en el muelle Puerta Maya Cozumel	Turismo nacional y extranjero	Los días en que arriben cruceros.	\$200,000 MN
Locación de calle en las afueras del hotel	Turismo nacional y extranjero	Lunes a Domingo con un	\$100,000 MN

---

		horario de 7 am a	
		8 pm	
Cenas con causa para ayudar a “Funpos” con el propósito de prospectar familias.	Familias prospectables que radiquen en la isla	Una cena cada dos meses.	\$15,000 MN
			<b><i>Monto total</i></b>
			<b><i>\$515,000 MN</i></b>

---

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento de actividades de los medios de comunicación y publicidad para los clientes potenciales serán los siguientes:

Considerando que el spot de radio es de un máximo treinta segundos y que sólo se utilizará para promoción de una cena familiar de “Fundación Posadas” dirá lo siguiente:

“Ven a la cena con causa de Fundación Posadas, una deliciosa velada con mariscos a la parrilla a orillas del mar. Tendremos la presencia de un grupo de música en vivo entre ¡Otras sorpresas para ti! Gana un pase de día para 2 personas todo incluido, un certificado de 4 días y tres noches en Live Aqua Cancùn, Live Aqua Playa del Carmen, Grand Los Cabos, Grand Puerto Vallarta, Cancùn, Exco Cozumel y muchos destinos más, además de participar en la rifa de 4 tours al cielo. Compra tu boleto en la fundación de parques y museos de Cozumel.

Y recuerda... es un evento con causa, ayuda a niños especiales de Fundación Posadas.”

Por este medio se alcanzará al segmento de mercado que radique en la Isla de Cozumel, al llegar a la cena el personal se acercará a familias calificadas para invitarlos a un desayuno de 90 minutos para el conocimiento de una membresía vacacional.

La locación del muelle fiscal ayudará a la atracción del turismo nacional e internacional que llega por este medio a la Isla de Cozumel. Se ofrecerá un mapa de la Isla e información turística para lograr un acercamiento con los prospectos y de esta manera llegar a dar un descuento sobre algún tour, lugar de interés o un day pass gratuito siempre y cuando acepten una plática de 90 minutos acerca de cómo pueden ahorrar dinero en su forma de vacacionar (ver anexo 1).

La locación del muelle internacional atraerá al turismo nacional e internacional de los cruceros que arriben día a día a la Isla, de igual manera se ofrecerá un mapa de la Isla e información turística para lograr un acercamiento con los viajeros y por este medio se darán los mismos descuentos que la locación del muelle fiscal, con el propósito de que acepten una presentación de 90 min con opciones de viajar a cualquier parte del mundo o incluso repetir sus vacaciones de crucero de una manera más atractiva y ahorrativa a sus bolsillos (ver anexo 1).

### **5.6.3 Para el cumplimiento del presupuesto mensual y anual.**

Antes de plantear esta estrategia es necesario que se conozcan los factores de los cuales se basa el corporativo para la generación del volumen del presupuesto anual.

- Ventas del año anterior, temporadas y ocupación en porcentaje.

Con base esto, el resultado del presupuesto se basa en los siguientes factores:

- Precio promedio, llegadas totales, porcentaje de penetración, porcentaje de Q's, porcentaje de cierre.

Las metas básicas de los parámetros son las siguientes:

- Porcentaje de penetración del 40 al 50% (parejas que entran a la sala de ventas)
- Porcentaje de Q's 90% (Parejas calificadas)
- Porcentaje de cierre entre del 30% (Ventas hechas)
- Precio promedio de 15,000 dólares

Tabla 9

## Propuesta de presupuesto

	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PROPUESTA
ENERO	producto 1	291	274	191	-30%	74%	250
	producto 2	0	43	40	-7%		43
	producto 3	0		0			0
	producto 4	0	0	5			5
	<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>317</b>	<b>236</b>	<b>-26%</b>		<b>298</b>
FEBRERO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	276	116	115	-1%	83%	185
	producto 2	42	36	37	3%		45
	producto 3	0	0	0			0
	producto 4	0	0	15			15
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>152</b>	<b>167</b>	<b>10%</b>	<b>245</b>		
MARZO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	255	105	339	223%	INICIA SEMANA SANTA 25 MARZO. 86%	255
	producto 2	66	70	40	-43%		60
	producto 3	113	30	71	137%		71
	producto 4	0	0	25			25
<b>TOTAL</b>	<b>434</b>	<b>205</b>	<b>475</b>	<b>132%</b>	<b>411</b>		
ABRIL	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	351	383	230	-40%	PARTE DE SEMANA SANTA. 84%	280
	producto 2	120	47	30	-36%		47
	producto 3	62	108	33	-69%		71
	producto 4	0	0	30			30
<b>TOTAL</b>	<b>533</b>	<b>538</b>	<b>323</b>	<b>-40%</b>	<b>428</b>		
MAYO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	259	124	206	66%	80%	206
	producto 2	98	72	57	-21%		63
	producto 3	280	0	0			0
	producto 4	0	0	15			15
<b>TOTAL</b>	<b>637</b>	<b>196</b>	<b>278</b>	<b>42%</b>	<b>284</b>		
JUNIO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	224	158	238	51%	82%	238
	producto 2	102	35	34	-3%		34
	producto 3	0	39	31	-21%		31
	producto 4	0	0	20			20
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>232</b>	<b>323</b>	<b>39%</b>	<b>323</b>		
JULIO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	380	360	448	24%	92%	448
	producto 2	74	37	38	3%		38
	producto 3	0	60	0	-100%		31
	producto 4	0	0	30			30
<b>TOTAL</b>	<b>454</b>	<b>457</b>	<b>516</b>	<b>13%</b>	<b>547</b>		

AGOSTO	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	378	124	325	162%	87%	380
	producto 2	108	0	59			59
	producto 3	0	72	0	-100%		0
	producto 4	0	0	20			20
<b>TOTAL</b>	<b>486</b>	<b>196</b>	<b>404</b>	<b>106%</b>		<b>459</b>	
SEPTIEMBRE	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	239	289	342	18%	MEDIO IRON MAN	289
	producto 2	32	37	42	14%		42
	producto 3	0	42	24	-43%		24
	producto 4	0	0	25			25
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>368</b>	<b>433</b>	<b>18%</b>		<b>380</b>	
OCTUBRE	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	170	311	270	-13%	ITU	311
	producto 2	58	37	86	133%		37
	producto 3	-72	0	0			31
	producto 4	0	0	30			30
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>348</b>	<b>386</b>	<b>11%</b>		<b>409</b>	
NOVIEMBRE	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	240	502	316	-37%	GRAN FONDO - IRON MAN - THANKSGIVING	291
	producto 2	51	61	63	3%		61
	producto 3	104	0	150			89
	producto 4	0	0	40			40
<b>TOTAL</b>	<b>395</b>	<b>563</b>	<b>569</b>	<b>1%</b>		<b>481</b>	
DICIEMBRE	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018	PPTO Vs REAL	A CONSIDERAR:	PP 2018
	producto 1	420		555		79%	442
	producto 2	67		82			79
	producto 3	143		126			87
	producto 4	0	0	45			45
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>808</b>			<b>653</b>	
	PRODUCTO	PP 2017	REAL 2017	PP 2018			PP 2018
	FAVC	3483	2745.70288	3575			3575
	KIVAC	818	474.91503	608			608
	LARC	630	351	435			435
	RESET	0	0	300			300
	<b>TOTAL</b>	<b>4931</b>	<b>3571.61791</b>	<b>4918</b>			<b>4918</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de investigación del año 2017, se realizó una propuesta para alcanzar el presupuesto del año 2018, el cual se plantea en la tabla 9 Propuesta de presupuesto.

Como se puede observar, en la siguiente tabla se encuentran los 12 meses del año, en donde cada uno es dividido por los cuatro productos que ofrece la Empresa Club Vacacional. Se plantea el presupuesto a lograr del año 2017 y se especifica lo que realmente se logró, tanto en cifra como en porcentaje.

El presupuesto del año 2018 se basa en lo que se vendió en el año anterior y es planteado por corporativo. Para el año 2018 se tendrá que vender una cifra de cuatro millones novecientos dieciocho mil dólares, esta cifra es dividida por producto y por cada mes del año como se puede ver en la columna PPT 2018.

Con base a una investigación previa de temporadas turísticas, se especifica a qué porcentaje de ocupación se encontrará el hotel, el cual afecta directamente a la penetración de parejas que entrarán a la sala de ventas Club Vacacional.

La propuesta se basa en dividir el presupuesto por producto y por mes considerando el porcentaje de ocupación en el hotel, es así como en la columna Propuesta lo especifica, dando como resultado diferente cantidad a lograr por mes, a lo que corporativo planteó en un principio, pero llegando a la misma cifra al final del año.

#### **5.6.4 Para la obtención de referidos por parte de los Socios de Club Vacacional.**

Creación de un programa de referidos en donde los socios de la Empresa Club Vacacional refieran a personas que cumplan con el perfil que la empresa solicita, para adquirir una membresía.

La empresa dará a los Socios 3 certificados en los cuales se otorgará un 60% de descuento sobre la tarifa hotelera en una estancia de 4 días y 3 noches en los desarrollos de todo incluido de Cozumel, Cancún, Los Cabos, Acapulco y Puerto Vallarta (ver anexo 2). Estos certificados serán

entregados personalmente por los Socios a familias o conocidos posibles a adquirir una membresía que ellos conozcan, de tal manera, se logrará una mayor credibilidad y confianza por parte de sus invitados.

Los prospectos que utilicen este certificado tendrán que asistir a una presentación de ventas con un tiempo mínimo de 90 minutos. Al no asistir a la presentación deberá pagar la tarifa hotelera de su estancia en el momento, sin ningún descuento.

Si los referidos adquieren una membresía vacacional se dará un incentivo en puntos a su membresía o en dinero aplicado para sus cuotas mensuales o anuales a los Socios referidores (ver anexo 3).

#### **5.6.5 Venta directa.**

El gerente de ventas se encargará de crear un grupo de vendedores para darles seguimiento a todos los socios que hayan adquirido una membresía nueva o que hayan incrementado más puntos de su paquete, esto se maneja como un servicio post-venta y deberán de estar en constante contacto con los socios para ofrecerles servicio en caso de tener alguna duda o pregunta acerca de su membresía, informarles de nuevas aperturas, nuevos beneficios y promociones que se tengan en el momento.

Para tener una herramienta de venta directa telefónica se otorgará una carta de precio congelado a cada socio que adquiera más puntos a su membresía (ver anexo 5), este documento especificará que se respetará el precio por punto que haya adquirido en ese momento en sala de ventas Cozumel y tendrá un año para adquirir más puntos (opcional) al precio que se le otorgo el día de la venta.

El grupo de vendedores se encargarán de llamarles a los socios antes de que se haya cumplido el año de la venta para ofrecerles más puntuación y crear la urgencia para que adquieran más puntos debido a que el precio por punto en ese momento será más elevado al que se les respetará en la carta de precio congelado



En caso de que la venta telefónica de servicio post-venta se concrete se le dará un mayor porcentaje de comisión al vendedor como incentivo; al socio se le volverá a otorgar otra carta de precio congelado en su contrato al precio que este en ese momento (día de la venta telefónica) para la adquisición de más puntos en un futuro y se le seguirá dando servicio telefónicamente.

#### **5.6.6 Para atacar al segmento deportista.**

En los meses de octubre, noviembre y diciembre empresa club vacacional tiene entre el 80% al 95% de ocupación hotelera pero es una temporada baja en cuanto a que muchos deportistas llegan y no son prospectables para invitarlos a la presentación de ventas ya que estos tienen una estancia mínima de 3 a 4 noches porque vienen a competir a eventos deportivos como lo son el Ironman, Medio Ironman, ITU y Gran Fondo.

Es muy complicado que este segmento acepte dar 90 minutos de su tiempo ya que tienen que entrenar y competir durante su estancia, es por ello que se ofrecerá el nivel de membresía RE\_SET directamente en el lobby del hotel y se pedirán que acepten entre veinticinco y treinta minutos de su tiempo. Este producto se presentará como descuentos pagando en efectivo en cualquier marca de hotel a nivel nacional o internacional y se hará énfasis en que en cualquiera de sus competencias podrá tener un precio preferencial en el hospedaje vs cualquier agencia de viaje.

De esta manera se logrará obtener un porcentaje de ventas a ese segmento que no se estaba considerando prospectable en años anteriores.

#### **5.6.7 Brigadas de ventas.**

En conjunto con la estrategia de venta directa, el grupo de vendedores seleccionados se encargará de realizar citas a distancia con referidos de socios que requieran recibir la plática de membresía personalmente y que no puedan viajar a la isla por cuestiones de su agenda o de trabajo.

Esta estrategia se deberá de llevar a cabo junto con los socios que nos indiquen cuales de sus referidos se encuentren muy interesados en la adquisición de una membresía; los asesores se pondrán en contacto con los nuevos prospectos vía telefónica para explicarles a grandes rasgos la historia, marcas y opciones que les brinda Empresa Club Vacacional y posteriormente se les dará información acerca de cuánto cuesta aproximadamente la membresía con la que cuentan sus amigos socios y cuánto son las aportaciones mensuales, si la respuesta sigue siendo positiva entonces se agendará una cita y los asesores viajaran al lugar de residencia de los clientes para poder negociar con ellos personalmente.

Esta estrategia se llevará a cabo en temporadas bajas del hotel, ya que representa que por lo menos dos asesores viajen y no trabajen en sala de ventas por lo menos 3 días, se deberá presentar el seguimiento de estas citas a distancia al gerente de ventas y él pueda evaluar que tan factible es viajar para realizar una venta segura.

Con esta estrategia se buscará incrementar el volumen de ventas para llegar a los presupuestos planteados en temporadas bajas de empresa Club Vacacional.

Por cada referido que adquiriera una membresía en estas brigadas de ventas se respetarán los beneficios para los socios antes mencionados (ver anexo 3).

#### **5.6.8 Para la capacitación especializada del personal del punto de venta.**

Dentro de la compañía se encuentran los 10 mejores vendedores en diferentes lugares de la República Mexicana; de esos lugares destacan con muy buen volumen de cierre de ventas Puerto Vallarta, Acapulco, Cancún y Los Cabos.

Esta estrategia radica en llevar a capacitación a los asesores de ventas destacados de sala Cozumel a los diferentes destinos de playa antes mencionados, esto servirá para poder aprender de los mejores vendedores de la compañía y poder llevar a cabo la implementación de cada uno de los conocimientos adquiridos en Cozumel.

La capacitación del personal del punto de venta se llevará a cabo en los meses de más baja temporada del año, y solo podrá ir un vendedor por mes; será preparación máxima de 1 semana todo pagado por la compañía. Una vez en el destino el asesor de Cozumel podrá entrar a las presentaciones del vendedor destacado, deberá de permanecer en silencio escuchando sus tácticas en manejo de objeciones y cierre, al final de la producción de ese día llevarán a cabo una retroalimentación acerca de lo antes visto en la presentación anterior.

#### **5.6.9 Retroalimentación de la capacitación**

El capacitado que estuvo en el curso de los lugares de playa antes mencionados deberá de implementar un taller en el área local a su regreso, en este caso en sala Cozumel y deberán de asistir todos los ejecutivos de ventas. De esta manera habrá actualización constante e innovación en los procesos de ventas que se llevan en práctica en salas ajenas a la propia, solo se tomaran las ideas, técnicas y procedimientos que generen beneficio para Empresa Club Vacacional y se implementarán poco a poco según vayan dando resultados.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En la actualidad las organizaciones enfocadas al sector hotelero han crecido de una manera significativa debido a la demanda de los viajeros alrededor del mundo, es por eso que además de ofrecer un servicio de hospitalidad, la gran mayoría de los hoteles dan a conocer sus membresías vacacionales. Estas son cada vez más atractivas debido a que se ahorra dinero en vacaciones y se garantiza un servicio de calidad hasta de 40 años.

Es importante fundamentar la base de objetivos y una planeación estratégica dentro de las empresas de club`s vacacionales hoteleros ya que una administración bien preparada permitirá a su capital humano trabajar de una manera eficiente y eficaz.

Después de diseñar un plan estratégico para la Empresa Club Vacacional se espera lograr que los directivos estudien el porcentaje de llegadas de viajeros, se preparen ante sus principales competencias y elaboren las estrategias adecuadas para el logro de sus presupuestos independientemente de sus temporadas altas y bajas.

Considerando lo anterior se exponen las conclusiones a las que se llegaron en la presente investigación.

1.- Es importante que las empresas conozcan conceptos científicos de la administración para que obtengan un mayor conocimiento en relación a las bases que conforman una organización.

2.- La planeación estratégica ayuda a la toma de decisiones y a cumplir con todos los objetivos propuestos por la organización.

3.- Una empresa del ramo hotelero debe de tener conocimiento sobre las principales fuentes de turismo que llega a su propiedad, de esta manera logrará atacar al segmento que más le beneficie a su producto o servicio.

4.- Con base a los resultados de investigación el turismo internacional alcanzara hasta 1.800 millones en el año 2030, estas cifras ayudarán al crecimiento de los ramos hoteleros dando esto

como resultado que las empresas que ofrezcan planes vacacionales deberán innovarse año con año de acuerdo a las necesidades de los viajeros.

5.- La investigación de arribo de cruceros arroja resultados favorecedores para la isla de Cozumel, en 2017 tan solo 4,103,787 millones de pasajeros arribaron, esto genera amplia oportunidad de trabajo para lograr atraer al segmento de mercado calificado para la obtención de planes vacacionales.

6.- Los resultados realizados en esta investigación a la Empresa Club Vacacional revelan que no se cuenta con personal que se dedique a las actividades de promoción y publicidad.

7.- La promoción y publicidad no se ha innovado, la parte de prospección se ha estancado al trabajar en familias que tienen una estancia en su hotel.

8.- Las ventajas competitivas de la Empresa Club Vacacional en Cozumel, revelan que en comparación a su competencia tienen distintos productos que van enfocados a segmentos de mercado que cuentan con mucho o poco capital para adquirirlos, es así que hay muchas opciones de precio para la adquisición de estos.

9.- Las fortalezas competitivas del Club Vacacional son su crecimiento a lo largo del tiempo, hoy en día cuenta con más de ciento ochenta opciones de hotel en la república mexicana con el uso de sus distintas marcas.

Se recomienda lo siguiente:

1.- Que la Empresa Club Vacacional analice la llegada de cruceros año con año ya que a través de ellos arriban clientes potenciales para sus productos.

2.- Dar seguimiento de los medios de publicidad e irlos innovando por lo menos cada 6 meses para la atracción del mercado potencial que radique en la isla.

3.- Analizar las estrategias implementadas cada 6 meses para verificar su funcionamiento.

4.- Realizar reuniones periódicas del Comité Ejecutivo para conocer los avances del Plan estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

*30 Amdetur aniversario* . (Domingo de Noviembre de 2017). Obtenido de

<http://amdetur.org.mx/que-es-el-tiempo-compartido/>

Ackoff, R. L. (1977).

*Administración de Empresas Turísticas*. (10 de 01 de 2018). Obtenido de

<http://administracion.realmexico.info/2013/06/organizacion-mundial-de-turismo-omt.html?m=1>

*BIDAETIKO* . (10 de 01 de 2018). Obtenido de

<https://bidaietiko.wordpress.com/2012/01/08/implicaciones-de-la-practica-de-un-turismo-responsable/>

Boone , L. E., & Kurtz, D. L. (2004). En L. Fischer, & J. Espejo, *Mercadotecnia* . México:

McGraw-Hill.

Cano Flores , M., & Olivera Gómez, D. (11 de 12 de 2017). *Algunos modelos de planeación*.

Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Chiavenato , I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* . México : Mc

Graw Hill .

*Definición ABC* . (04 de 02 de 2018). Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/general/turista.phpV>

*Etimología del turismo* . (14 de 01 de 2018). Obtenido de [https://www.clubensayos.com/Temas-](https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/ETIMOLOGÍA-DEL-TURISMO/278034.html)

[Variados/ETIMOLOGÍA-DEL-TURISMO/278034.html](https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/ETIMOLOGÍA-DEL-TURISMO/278034.html)

- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*. .
- Fischer , L., & Espejo , J. (2004). *Mercadotecnia* . México : McGraw Hill.
- Ivonne Reyes Martinez, L. C. (02 de 08 de 2018). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* . Obtenido de La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Kotler , P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* . México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2004). En L. Fischer , & J. Espejo , *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Amstrong, G., Cámara Ibañez , D., & Cruz Roche , I. (2006). *Marketing* . Madrid : Pearson Prentice Hall .
- Lamb Jr. , C. W., Hair Jr., J. F., & McDaniel, C. (1998). *Marketing* . México: Thomson Editores.
- Landa , H. (07 de 12 de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Naciones unidad - Centro de información* . (08 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.cinu.org.mx/negocios/otm.htm>
- Ortega Blake , J. A. (1982). *Diccionario de planeación y planificación*. México: Edicol.
- Poraqui.net Portal de Turismo y Hostelería*. (04 de 02 de 2018). Obtenido de <http://www.poraqui.net/glosario/viajero>
- Quinn , R. E. (s.f.). *The strategic proces*. .
- Quinn, J. B. (1991). *The strategic process. Concepts. Contexts. Cases*. .
- Rivadeneira, D. (s.f.). +.
- Rivadeneira, D. (09 de 04 de 2018). *Empresa & actualidad* . Obtenido de Comercialización: Definición y conceptos : <http://empresactualidad.blogspot.mx/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>



Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración* . México : Pearson Educación .

Roberto, C. R. (s.f.). *Monografias.com* . Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos16/tiempo-compartido/tiempo-compartido.shtml#HOTELER>

Sancho, A. (15 de 12 de 201). *Introducción al turismo*. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

*Scrib*. (13 de 12 de 2017). Obtenido de Evolución Historica de la Planificación Estratégica:

<https://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>

Steiner, G. A. (2002). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso-a-paso*. México: Cecsca.

Terry, G. R., & Franklin , S. G. (2003). *Principios de administración* . México: Continental.

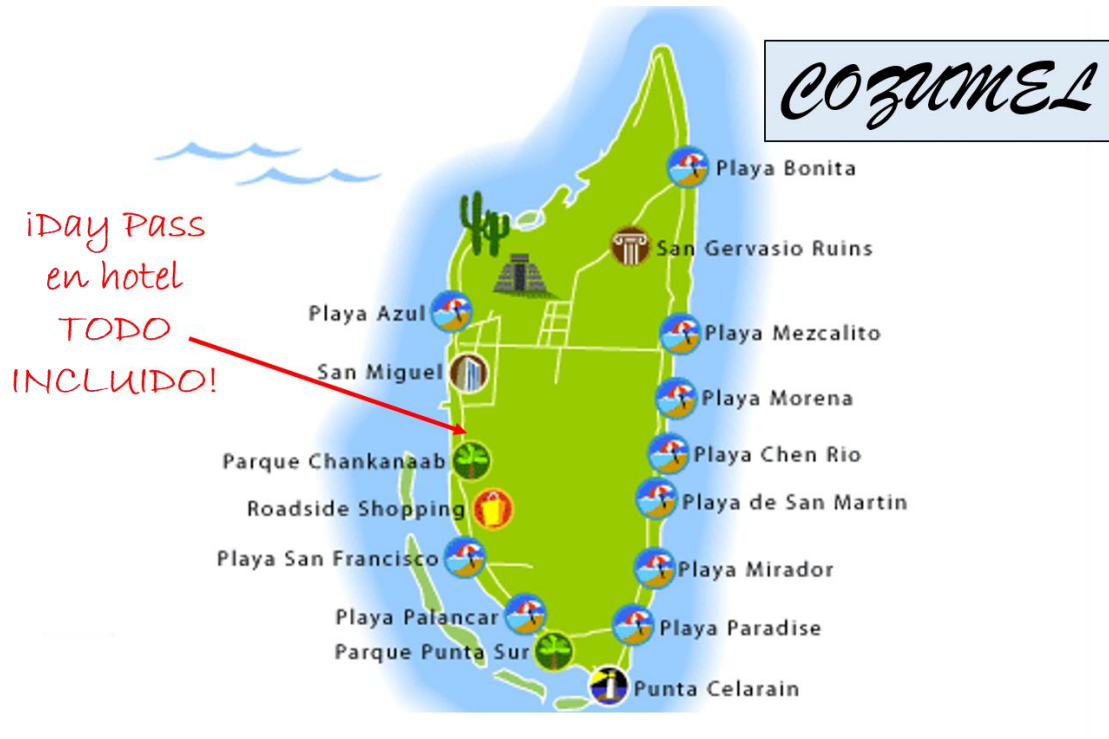
*Turismo* . (15 de 12 de 2017). Obtenido de

<http://uaim.edu.mx/carreras/turismo%20empresarial/Cuarto%20Trimestre/TURISMO.pdf>

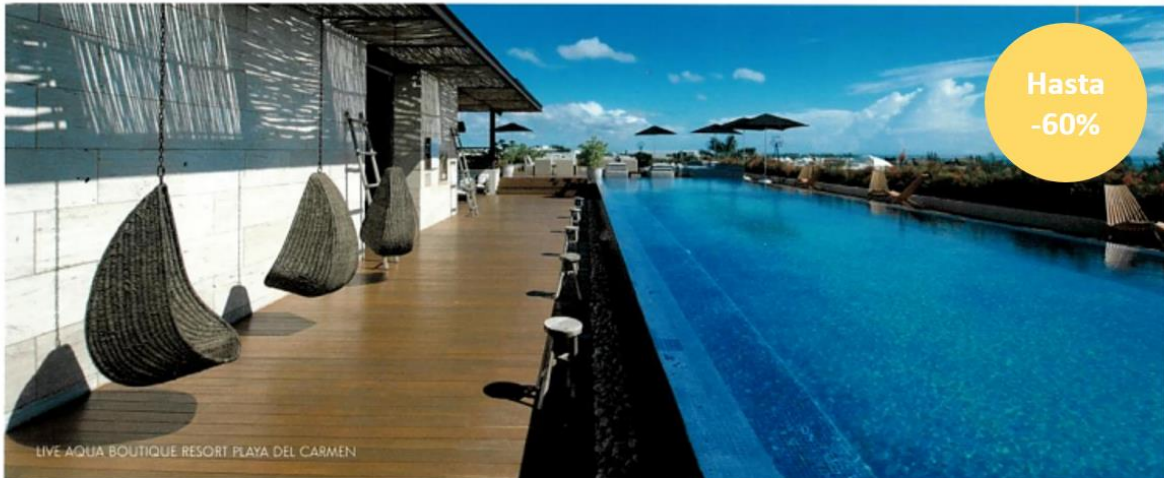
*TURyDES*. (10 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/jam.htm>

## Anexos

Anexo 1. Instrumento para atracción de viajeros en las locaciones.



Anexo 2. Instrumento de certificado de 4 días y 3 noches para referidos de socios.



**HASTA 60% DESCUENTO** en cualquiera de los hoteles presentes en los siguientes destinos:

Acapulco • Cancún • Cozumel  
Los Cabos • Playa del Carmen  
Puerto Vallarta • Veracruz

**INCLUYE:**



Estancia de 4 días y 3 noches



Transportación sencilla  
aeropuerto-hotel



Alimentos y bebidas  
en hoteles All Inclusive



Desayuno presentación

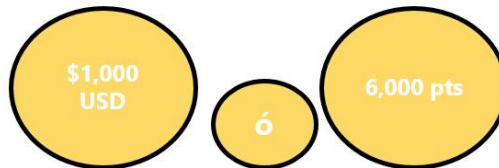
**SIGUE ESTOS SENCILLOS PASOS:**

- 1 Elige el destino de tu preferencia
- 2 Llama al número de reservación para conocer los hoteles del destino y menciona el código de promoción

Anexo 3. Instrumento de beneficios de socios referidores.



Nuevo programa de referidos



Anexo 4. Instrumento de certificado de 4 días y 3 noches para locaciones.

*¡Disfrutal  
4 días y 5 noches  
de vacaciones*

	\$1,092 USD	L.A. Cancún		\$736 USD	Cancún
	\$1,209 USD	Playa del Carmen		\$668 USD	Cozumel
	\$691 USD	Los Cabos		\$869 USD	Puerto Vallarta
	\$1,007 USD	Grand Puerto Vallarta		\$863 USD	Exco Cozumel
				\$901 USD	Kohunlich

Anexo 5. Instrumento de carta de precio congelado.

Fecha:  
Ref. Contrato Número:

Estimado Socios:

Por este conducto le informamos nuestra oferta de congelar los precios de nuestros paquetes por un periodo de **12 meses** al mantener a **\$6.75 dólares** el precio por punto en caso de que decida incrementar los puntos de sus membresía adquirida el día de hoy en Club Vacacional

Esta oferta expira el \_\_\_\_\_

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Control de Calidad

\_\_\_\_\_  
Firma socio recibido

\_\_\_\_\_  
Firma socio recibido

Nota: Para hacer válida esta promoción favor de presentar su carta al solicitar su incremento de puntos.

Nombre del asesor: Sebastián Leopoldo Mares García

Número de expediente: 01050824

Lic. en Relaciones Comerciales

Domicilio: calle 21 Sur #1529 entre 75 y 80, Colonia Maravilla, Cozumel, Quintana Roo.

Teléfono (s): Celular: 987 119 8994

Oficina: 86 9 3530

Correo electrónico: [polmilpil@hotmail.com](mailto:polmilpil@hotmail.com)

Nombre del alumno: Daniela Castro Cervantes

Domicilio: Calle Ramón Zapata Novelo, Mzn. 315 Lote 3, Colonia Félix González Canto,  
Cozumel, Quintana Roo.

Teléfono (s): Celular 987 871 5761

Oficina: 987 86 9 3559

Correo electrónico: [daniela.castro.cervantes@hotmail.es](mailto:daniela.castro.cervantes@hotmail.es)