



DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

LICENCIATURA EN TURISMO

La cancelación de membresías en un club de tiempo compartido en la Isla de Cozumel

Monografía

Para obtener el título de:

Licenciada en Turismo

Presenta:

Fabiola Márquez Montiel



Integrantes del comité de supervisión de Monografía

Mtro. Romano Segrado Pavón
Supervisor

Mtro. Alejandro Palafox Muñoz
Director

Lic. Aralí Larios Calderón
Supervisora

Cozumel, Quintana Roo, Otoño 2008

1501685

Agradecimientos

Gracias infinitas a Dios por permitirme alcanzar este logro, por darme salud, razón y voluntad. Por hacerme sentir que esta conmigo desde siempre y para siempre.

Mi más sincero agradecimiento al maestro Alejandro Palafox Muñoz por asesorarme a lo largo de la monografía y ayudarme a culminar este proyecto, por brindarme su tiempo y dedicación. Así como al maestro Romano Segrado Pavón y a la maestra Aralí Larios Calderón, quienes con sus comentarios me ayudaron a mejorar la investigación.

Un agradecimiento especial a todos los maestros que me impartieron materias a lo largo de la carrera y que lo hicieron muy bien, en especial a: Alejandro Palafox Muñoz, Juanita Jiménez, Maribel Lozano Cortés, Iván José Ocampo Rodríguez, Juan Antonio Pacheco Espinosa, Romano Gino Segrado Pavón, Alejandro Alvarado Herrera, Héctor Mendoza Guevara, Armando Pérez Morfin, Vilma Portillo Campos, Aarón Barquet y Lenny Susana Vázquez Pérez.

Finalizo mi trabajo con el compromiso de adquirir conocimientos nuevos, de seguir creciendo profesionalmente a través del esfuerzo cotidiano, esperando laborar siempre dentro de los perfiles de mi carrera y con el anhelo de lograr un mejor porvenir, para lo cual he encaminado siempre mis esfuerzos.

Dedicatorias

Con mucho cariño principalmente a mi madre, por haberme dado la vida y estar a mi lado. A mis hermanos Tania y Eduardo quienes aún siendo tan diferentes a mí, han sido siempre mi impulso.

Dedicado a mi abuelita quien ha sido una segunda madre para mí, a mi esposo quien me ha brindado su apoyo. Así como a todos mis primos y primas, a quienes amo como hermanos; a mis tíos, tías, sobrinos y amigos que siempre confiaron en mí.

En general, a todos los integrantes de mi familia, porque a pesar de las dificultades son la mejor familia que me pudo haber tocado.

Índice General

Introducción	5
Capítulo I. El Club de Vacaciones	
1.1 El tiempo compartido en México y el Mundo	7
1.2 La empresa de hospedaje	10
1.3 El Club de Vacaciones	11
1.4 Acercamiento a los prospectos	14
1.5 El proceso de venta	16
1.6 Mal praxis de los vendedores	19
1.7 Las membresías del Club de Vacaciones	21
1.8 Compañía de intercambio	25
Capítulo II. Las membresías y sus cancelaciones	
2.1 Características de las membresías	28
2.2 Perfil sociodemográfico de los socios	33
2.3 Motivos de compra	38
2.4 Características de las cancelaciones	43
2.5 Motivos de cancelación	47
2.6 Consecuencia de las cancelaciones	54
Capítulo III. Plan para reducir la cancelación de membresías.	
3.1 La planeación	56
3.2 Análisis FODA	58
3.3 Características del plan	66
3.4 Plan estratégico para el Club de Vacaciones	69
Conclusiones	81
Bibliografía	84
Anexos	87

Introducción

Esta investigación tiene como finalidad contribuir al estudio del tiempo compartido, actividad del ramo turístico de reciente creación que debido a su impacto económico, se ha convertido en objeto de análisis económicos y legales.

Siendo el turismo y la hotelería aspectos relevantes para el desarrollo de la isla de Cozumel, y el tiempo compartido la modalidad de hospedaje más reciente, se ha decidido abordar la problemática de las cancelaciones en un club de tiempo compartido que en adelante se le denominará **Club de Vacaciones**. Este trabajo puede ser aplicado a cualquier otra empresa de esta índole con sus respectivas variaciones.

La hotelería brinda grandes beneficios –principalmente económicos- en las localidades donde se desarrolla y más aun si los destinos cuentan con huéspedes con estancias largas. El tiempo compartido se inserta en la hotelería como una modalidad de hospedaje y las cancelaciones, son el principal motivo para desarrollar este estudio, por la mínima exploración del tema.

La empresa en cuestión pertenece a un hotel categoría cinco estrellas. El objetivo de la investigación es *revelar las principales causas por las que los socios rescinden sus membresías*, a fin de proponer un plan estratégico que ayude a reducir el porcentaje de cancelación.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero, se presentan algunos datos generales de la actividad en el mundo y en México, así como del hotel y del club. El objetivo fundamental de este capítulo es conocer como opera un club vacacional, formar una idea de los servicios e instalaciones con los que cuenta y sobretodo entender el proceso de compra – venta.

En el segundo apartado se profundiza en las ventas y se analizan los datos descriptivos y estadísticos. El empeño por conocer a profundidad las membresías, se estudia los motivos de compra, el volumen de ventas, y el perfil sociodemográfico de los socios, así mismo se presenta el total de cancelaciones, sus causas y consecuencias.

Finalmente se presenta el plan estratégico con las acciones que pueden implementarse durante y después de la compra de una membresía de tiempo compartido. Este plan es esencial para combatir y corregir los aspectos que inducen y contribuyen a la permanencia y aumento en las cancelaciones, y ofrecer alternativas para aminorar las pérdidas de capital para la compañía.

Es importante aclarar que en el documento se omiten los nombres de las personas entrevistadas, así como los datos históricos, con la finalidad de guardar el anonimato de las compañías.

Capítulo I El Club de Vacaciones

1.1 El tiempo compartido en México y el Mundo

La actividad de tiempo compartido es relativamente nueva; vista como la diversificación del mercado hotelero hacia el de bienes raíces. Según la Organización de Tiempo Compartido Europea (OTE, 2007), se define como la compra de derechos de ocupación en una propiedad, que se dividen generalmente en múltiplos de una semana por un periodo de tiempo específico o variable al año; para ser utilizado durante un número de años determinado o a perpetuidad; donde cada copropietario es responsable de la parte proporcional de los gastos por conservación y mantenimiento de la propiedad.

Los datos históricos tienen unas cuantas décadas y su nacimiento es en España alrededor de 1963. La idea es una imitación del método empleado alrededor de estos años para que las compañías tuvieran acceso a las computadoras; estas eran muy caras y se necesitaba fuertes inversiones para adquirir una unidad, por lo que se rentaban por intervalos de horas iguales a diferentes compañías, dividiendo así el costo.

Al igual que las compañías que necesitaban procesar su información, los pequeños hoteleros estaban preocupados por asegurar en un mayor porcentaje su ocupación y la idea fue implantada exitosamente por la empresa *Hapimag* (Hotel und Apartmenthaus Immobilien Anlage AG). Esta variación de la hotelería fue aceptada por aquellas personas que no podían invertir en la compra de una residencia en cada lugar al que deseaban visitar. Esencialmente, bajo esta modalidad se evitaba la adquisición de una morada que seguramente resultaría más costosa comparada con las pocas semanas que realmente se podían usar.

Tres años más tarde, los inversionistas de *Japan Villa Club* implantaron un proyecto similar en Japón; sin embargo, el concepto de multipropiedad fue registrado por primera vez en Francia con la creación de la *Société de Grands Travaux Marseille* en 1967. En ese mismo año, John H. Dehan exporta la idea a Estados Unidos e impulsa el primer proyecto de esta índole en Hawai en 1969 (AMDETUR, 2006). Es a finales de esta década y principio de los años setenta que comienza a implantarse en los principales centros turísticos estadounidenses como en el *Bird Rock Falls* en Carolina del Norte y en *Lake Tahoe* en California, iniciando de manera formal su desarrollo y crecimiento.

La principal limitante para su evolución era que sus consumidores no tenían interés en regresar de vacaciones al mismo lugar todos los años, hecho al que estaban obligados con la adquisición del inmueble. Este obstáculo, dio lugar en 1974 a la creación de un plan de intercambio vacacional establecido en Indianápolis, por una empresa llamada *Resorts Condominium Internacional* (RCI).

Se considera que este plan fue la principal base para el desarrollo del tiempo compartido, su aceptación y con ello los aumentos de su demanda hicieron posible que en sólo 10 años se extendiera por el resto de los países.

Según las tendencias geográficas del mercado, en los últimos 16 años, el crecimiento promedio del sector a nivel mundial ha sido del 6.5%, y para el año 2006, el número de propietarios de membresías se estimó en 8.477 millones, concentrando Norteamérica el 67.8%, Europa 21.1%, Latinoamérica y el Caribe 6.0%, Asia, el Pacífico Sur, África y Medio Oriente 5.1%. En este mismo año, el número de desarrollos en el mundo ascendió a 7,004 y los ingresos económicos generados fueron de 11,783 millones de dólares estadounidenses, cifra importante en los balances de la industria hotelera (RC, 2006).

Estas cifras indican la aceptación y la respuesta del mercado de vacaciones dentro del segmento de hospedaje, hechos que han captado la atención de los inversionistas de la industria hotelera, evidencia de lo anterior, es la reciente incorporación de grandes cadenas como Marriott, Meliá, Sheraton, Conrad, Hilton y Disney (AMDETUR, 2006).

En México, los destinos turísticos tradicionales son: Acapulco, Huatulco, Ixtapa, Los Cabos, Manzanillo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Cancún, Cozumel y la Riviera Maya. Para el 2005, la participación de tiempo compartido fue del 39% del hospedaje, porcentaje correspondiente a México y Centroamérica. La cifra, es consecuencia de la cercanía de México con Estados Unidos de Norteamérica, ya que el 69.52% de la recepción de turistas proviene del vecino del norte (SECTUR, 2006).

Asimismo, durante el año 2006 se registró un incremento del 1.6 % de la infraestructura destinada a tiempo compartido, es decir, 381 *resorts*¹ afiliados a compañías de intercambio nacionales e internacionales. En este sentido, Cancún y Cozumel representaban el 28.6%, con un total de 109 hoteles destinados –parcialmente- al tiempo compartido; en el Pacífico Mexicano, Puerto Vallarta es el segundo destino en número de cuartos destinados a esta condición, con 70 hoteles y Los Cabos con 52 (RCI, 2006).

En este mismo año, el volumen total de ventas se estimó en 2,500 millones de dólares y la participación estimada de habitaciones en la oferta de alojamiento fue de 39,838 cifra que denota una participación total del 35% en el mercado de tiempo compartido. En Quintana Roo, las habitaciones de tiempo compartido representaron el 29.5% del total de la oferta, y el 24.7% de la ocupación promedio (SEDETUR, 2006).

¹Es un hotel que brinda servicio de alojamiento, y además cuenta con servicio de alimentos y bebidas, transportación, compras y actividades recreacionales como entretenimiento y deporte,

En Julio del 2006 Ernesto Coppel, presidente en turno de la Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos de México (AMDETUR), aseveró que la ocupación promedio de las semanas de tiempo compartido en nuestro país es del 80%, mientras que la de las habitaciones tradicionales de hotel es del 60%. Lo anterior es posible gracias a que en la mayoría de los países y ciudades se han realizado mejoras que han impulsado su crecimiento y lo han convertido en una especie de salvavidas para los hoteles en temporada baja.

1.2 La empresa de hospedaje.

El hotel donde se encuentra ubicado el Club de Vacaciones pertenece a una cadena de origen español, que hoy en día -2008- cuenta con más de 70 hoteles alrededor del mundo en 58 destinos y 13 países. Ocupa la posición número 23 dentro de los grupos hoteleros más grandes del mundo, considerándose una de las cadenas más importantes en el ámbito internacional.

Esta corporación española tiene cuatro tipos de hoteles, los cuales son clasificados en *Platinum Plus*, *Platinum*, *Gold* y *Silver*. En México tiene siete *resorts* registrados, todos ellos operan bajo la modalidad del *All Inclusive* (Todo Incluido²).

El hotel es clasificación cinco estrellas ó *Platinum Plus*, se divide en cinco departamentos: Contabilidad, Recursos Humanos, Mantenimiento, División Cuartos y, Alimentos y Bebidas; estas divisiones pueden variar dependiendo de la categoría o el tamaño de cada *resort*.

² Es un plan de alojamiento parecido al Plan Americano, este último incluye la tarifa por habitación y servicios de alimentos y bebidas, es decir, la pensión completa: desayuno, almuerzo y cena.

Todas las habitaciones tienen balcón, aire acondicionado, dos camas o cama *king size* dependiendo los requerimientos del huésped, *closet*, cafetera, estereo con disco compacto, refrigerador, microondas, secadora de cabello, teléfono, caja de seguridad, ventilador de techo, plancha, despertador, frigobar, televisión con satélite y video. Así mismo, hay seis restaurantes, cuatro de ellos tipo buffet y dos a la carta, el tipo de comida que se encuentra es mediterránea, italiana, mexicana, e internacional.

También cuenta con un club de playa, cuatro bares, tres albercas, destinando una para relajamiento y el resto para actividades como: waterpolo, aeróbicos, concursos de baile y natación. Además hay dos canchas de tenis, un gimnasio, un club para niños, un *spa*³, un teatro, un salón de belleza, un salón de conferencias con capacidad para 150 personas, servicio audiovisual, cinco computadoras con acceso a Internet de alta velocidad, fax y fotocopiadora. Los servicios complementarios de este *resort* en particular es el de niñera, lavandería, servicio médico, cambio de moneda y organización de bodas o planeación de lunas de miel.

También, hay algunas concesiones como tienda de buceo, arrendadora de automóviles, de motos, tienda de artesanías, fotógrafo, pintores de cuadros al óleo, entre otros. Por otra parte, se encuentran los representantes de agencias de viajes como *Apple Vacation*, *Air Canada*, y *Fiesta* quienes se encargan de ofrecer *tours* y excursiones a sus huéspedes.

Dentro del área del hotel, El Club de Vacaciones renta la infraestructura, es decir, las habitaciones, el club para socios y la sala de ventas.

³ Establecimiento donde se aplican tratamientos de salud y belleza

1.3 El Club de Vacaciones

Un club de vacaciones es un complejo turístico que brinda a sus miembros el goce de semanas vacacionales mediante un servicio integral, es decir, ofrece facilidades de hospedaje, alimentación, transporte y actividades de recreación como excursiones, juegos, entre otros eventos.

El consorcio español tuvo la idea de formar Clubes de Vacaciones dentro de la misma compañía en 1993 con la fusión de tres reconocidas empresas hoteleras. La incursión de la compañía al mercado de tiempo compartido bajo la modalidad de Club Vacacional se consolida en 1998, comercializando su producto en tres países Aruba, República Dominicana y México. Los destinos mexicanos donde hay Clubes de Vacaciones son Xcaret, Playa del Carmen, Nuevo Vallarta y Cozumel.

En Cozumel el Club de Vacaciones oferta y vende sus membresías de tiempo compartido en un espacio físico denominado Sala de Ventas, el cual está acondicionado para recibir invitados a tomar una presentación de ventas⁴.

La Sala de Ventas lleva operando 14 años; inicialmente no se contaba con un espacio físico, por lo que se rentaba un local en el primer cuadro de la ciudad. Sin embargo, la inversión de organismos públicos y privados repuntaba hacia un mayor crecimiento turístico, y dos años más tarde no sólo se construyó la sala sino también se edificó el Club para Socios (*Prisma*).

El Club Prisma está disponible únicamente para miembros del Club de Vacaciones, su función es proporcionar un servicio altamente especializado y personalizado durante toda su estancia, como por ejemplo: registro privado,

⁴ Consta en dar a conocer el programa de tiempo compartido que maneja el club. Para incentivar la compra se organizan rifas para ganar certificados vacacionales a precios preferenciales.

acceso libre a computadoras con Internet, *Guest Service*⁵, fiestas semanales, desayunos y cenas gourmet e incluso hay un bar bajo el servicio de copeo, es decir, los socios son atendidos por un mesero, el cual proporciona cada copa requerida; no se les entrega los vinos y licores en botellas, evitando así el autoservicio.

El Club de Vacaciones cuenta con 64 habitaciones distribuidas en ocho edificios, de las cuáles 30 son *studios*, 15 de una sola habitación y 19 de dos recámaras. Adicionalmente, en las habitaciones se colocan amenidades como botellas de vino, vodka, whisky, y canasta de frutas. También cuenta con área de playa y *jacuzzi* privado.

Para que este Club de Vacaciones opere con éxito requiere de la cooperación total del hotel. Por ello, es importante la integración de ambos, tanto en el ámbito directivo como en el operacional, ambas organizaciones necesitan apoyo recíproco para el desempeño de sus actividades diarias. En primer lugar para brindar servicio a los socios, por ello el Club de Vacaciones necesita de las instalaciones del hotel, desde habitaciones hasta restaurantes, albercas, etc., así mismo, el hotel necesita los ingresos económicos que el club le genera, como el pago de renta y las entradas por reservaciones, entre otras.

Por otro lado, en este apartado no se puede dejar de mencionar que en la Isla de Cozumel, son ocho los hoteles que cuentan con la modalidad de tiempo compartido y su proceso de venta es similar: El Cid, Coral Princess, Park Royal, Cozumel Resort & Spa, Melia, Presidente Intercontinental, Occidental Hotels & Resorts y Wyndham.

⁵ Es un recepcionista que atiende exclusivamente a los socios del club de vacaciones y da seguimiento a sus requerimientos durante su estancia.

1.4 Acercamiento a los prospectos.

El trabajo del Club de Vacaciones inicia en el área de mercadotecnia, donde se promueve la asistencia de prospectos (comúnmente parejas) hacia la Sala de Ventas. Este proceso es realizado por promotores, también llamados *Concierge*⁶ y o *Opc*⁷ quienes están ubicados dentro y fuera de los hoteles en algunas áreas estratégicas⁸; particularmente donde se registra el mayor flujo de personas.

Ambos promotores tienen la función de invitar, la diferencia radica en que el primero se encuentra en el Club de Vacaciones, por lo que tiene el deber de proporcionar servicio a sus invitados y convertirse en una especie de anfitrión; en cambio un *Opc* contacta personas en el destino turístico.

En el área *In House*, algunos clubes tienen a un publicrelacionista mejor conocido como *PR*; su rol es recibir a los huéspedes, les da la bienvenida, información de la isla y ofrecerles que pasen con alguno de los promotores ubicados en varios puntos del hotel para recibir un regalo de bienvenida e información referente a las actividades que pueden realizar durante su estancia. El objetivo de lo anterior es acercarse al cliente e invitarlos a tomar la presentación de ventas.

En el *Out House*, el contacto con los probables clientes se realiza mediante las locaciones en puntos clave de la isla. Los puntos de mayor flujo de consumidores se localizan en la avenida Rafael E. Melgar a la altura del muelle fiscal; Punta Langosta y el Parque Juárez; la 5^{ta} Avenida y en el exterior de los bancos y otras áreas de compras.

⁶ Persona ubicada dentro del hotel que invita a posibles compradores a conocer el programa de tiempo compartido, ofreciéndoles regalos con el fin de convencerlos a asistir a una presentación de venta.

⁷ Persona ubicada en algunas áreas de afluencia turística de la ciudad donde realiza la misma función que el *concierge*.

⁸ Las áreas dentro del hotel se conocen como locaciones *In House*, donde se invita a los huéspedes que viajan a través de las agencias de viajes y las que están fuera como locaciones *Out House*, donde los invitados son turistas de crucero o huéspedes de otros hoteles.

Por otro lado, están los *buts*⁹ en el aeropuerto y algunos taxistas llevan parejas a los clubes. Por cada pareja recibida se les paga una comisión, la cual varía dependiendo de las políticas de cada club.

En Cozumel, no hay locaciones en las playas públicas, debido a la lejanía de las mismas, sin embargo son muy comunes en otros destinos turísticos como Punta Cana ó Puerto Plata en República Dominicana, Puerto Vallarta, Los Cabos, Isla Mujeres y Acapulco en México, entre otras.

El Club de Vacaciones se da a conocer de forma indirecta por medio de los convenios establecidos con algunas compañías de intercambio. Estas envían a sus clientes al hotel, y estos son alojados en las habitaciones del club donde los responsables de servicio a socios se encargan de llevarlos a la Sala de Ventas. En forma similar funciona el programa *Fly & Buy*, con la diferencia de que los clientes obtienen tarifas de vuelos y hoteles a precios preferenciales, bajo la condición de tomar la presentación de ventas en el club.

El método más efectivo para atraer a las parejas es las recomendaciones boca a boca, quienes son identificados como referidos, es decir, son amigos o familiares de socios que han obtenido los beneficios de las membresías y se interesan en conocer los detalles de las mismas haciendo más sencilla la venta. Al respecto, Leventer Group asegura que *"los comentarios y recomendaciones de conocidos constituyen la segunda fuente de información más creíble de productos y servicios por debajo de las opiniones de expertos pero por arriba de otros recursos comúnmente utilizados por las organizaciones, tales como la publicidad, los sitios web e incluso los vendedores"*. (Fournier y Brunel, 2007: 10-11).

Cualquier forma en la que un prospecto haya sido invitado, se le debe explicar que asistirá a una presentación de ventas y su duración, además de los requisitos que

⁹ Caseta móvil.

debe presentar para su registro (identificación y tarjetas de crédito). Al tomar los datos, se verifican nombres, edad, nacionalidad, ocupación y estado civil; de acuerdo con esta información los asistentes son calificados como Q¹⁰ ó NQ¹¹.

Es importante que desde esta etapa a las parejas que sean invitadas en locaciones *In House* y *Out House*, se les aclare que los regalos que van a recibir serán entregados al finalizar la presentación, de esta forma manifiesta su conformidad con los mismos y se evitan posibles confusiones al respecto. Los regalos se ofrecen en agradecimiento por su tiempo y al mismo tiempo se usan para atraer su atención e incentivar la compra.

Los obsequios más comunes en el Club de Vacaciones se encuentran: la renta de motos y carros, descuentos en buceo, nado con delfines, *tours* a Chichen Itza, Xcaret, Tulum o Coba. Así mismo, el club maneja cupones de descuento para algunos restaurantes como el Señor Frog's, Carlos & Charlie's, La Misión, entre otros; también se les obsequian playeras, gorras, bebidas alcohólicas, bolsas, y desayunos o almuerzos *buffets*.

La mayoría de los prospectos aceptan la invitación por los incentivos que se ofrecen; la mayoría de los asistentes tienen una idea a lo que asistirán, incluso se pueden encontrar personas realmente interesadas en la compra de un programa.

1.5 El Proceso de Venta

Una vez aceptada la invitación, la pareja asiste a la Sala de Ventas, se registra y se le asigna una persona comúnmente llamada *liner*¹², quien los llevara a dar un

¹⁰ Es una pareja o persona que se considera calificada o capaz de realizar una compra, evaluada de acuerdo a los datos proporcionados en el registro y las políticas de calificación del club de vacaciones.

¹¹ Es aquella persona o pareja que a consideración de las políticas del club es evaluada y no califica, es decir, no tiene posibilidades de compra.

recorrido por la propiedad. Durante el paseo por las áreas de hotel, el *liner* muestra una *suite* que sirve como modelo de las habitaciones del club y averigua las necesidades vacacionales de su invitado a través de una encuesta, para que cuando regrese a la Sala de Ventas informe al *closer*¹³ de las mismas; siempre tratando de encaminar a los prospectos hacia la venta.

Una vez que termina el recorrido de aproximadamente de una hora, vuelven a la Sala de Ventas donde el *liner* solicita asistencia de un *closer*, cuyo trabajo consiste en mostrar precios, explicar y ofrecer la membresía que más se ajuste a las posibilidades y preferencias del posible cliente. Un *closer* es la persona que trata de convencer a los prospectos para realizar la compra, agotando generalmente todas las posibilidades para lograrlo. Hay *liners* que realizan la acción conocida como *front to back*, es decir, pueden dar la línea y realizar el trabajo del cerrador.

Ya que el invitado toma la decisión de compra, el *closer* procede a llenar una hoja de trabajo con los datos personales de los clientes, así como el precio al que vendió la membresía, el enganche, y la forma de financiamiento acordada cuando la venta no sea pagada al 100%. Esta hoja es para pactar la compra y debe llevar la firma de conformidad de los clientes y del director del Club de Vacaciones o el subgerente indicando su aprobación. Así mismo, es importante detallar los nombres de las personas que intervinieron en el proceso de venta para efectos de comisiones.

Posteriormente, se entrega la hoja de trabajo al área de contratos, la cual se encarga de realizar los cargos pactados a la tarjeta de crédito o realiza el cobro en efectivo. El enganche mínimo aceptado para comprar las membresías es 10% del

¹² Vendedor encargado de crear la necesidad de compra del paquete vacacional de tiempo compartido en los invitados que asisten a tomar la presentación de ventas.

¹³ Vendedor que muestra la información financiera de las membresías y negocia con los posibles clientes justo después de que el *liner* ha creado la necesidad de compra.

total más *closing cost*¹⁴. Los regalos otorgados para lograr la venta como semanas y mantenimientos, acceso a las unidades e instalaciones por el resto de la estancia, *move in*¹⁵, transportación, cenas, vuelos de avión, etc., deben estar incluidos en el costo total del contrato.

Posteriormente se redacta el contrato detallando la categoría de la membresía, la habitación, la temporada, la ocupación, los costos por mantenimiento y por *upgrades*, se incluyen los tarifarios anuales de todo incluido, las fechas que contempla cada temporada, beneficiarios, los hoteles afiliados al club, se especifican las opciones para enganches adicionales y o *cash out*¹⁶, así como, todos los certificados ofrecidos. En el pagaré debe estar clara la forma de pago, las tasas de interés y los plazos. La parte de los anexos debe constituirse por las reglas y regulaciones del programa, un plan de propiedad vacacional, un plano de la habitación y una página de contacto.

Una vez impreso el contrato, inicia la intervención del último carácter en el proceso de ventas, que es el verificador quien comprueba que la información arriba mencionada y dada a los clientes sea correcta antes de firmar los documentos. El verificador juega un papel muy importante en el proceso de la venta, debe continuar con el entusiasmo mostrado en el área de ventas y marketing, pero a su vez con la seriedad de un representante legal. Lee el contrato a los clientes y responde todas las dudas acerca de la membresía, también explica todos los beneficios y obligaciones de la misma, sus alcances y limitaciones.

Un verificador debe tener sentido común y saber que detalles omitidos por el vendedor se pueden dejar pasar y cuales no, ya que es imposible evitarlos en

¹⁴ Es la cuota que se paga por cada contrato para realizar trámites administrativos como inscripciones a compañías de intercambio y comisiones fijas para los vendedores.

¹⁵ Se le llama así al cambio de habitaciones dentro del mismo hotel ó dentro de hoteles de la misma compañía.

¹⁶ Es una opción de pago otorgada para liquidar el costo total de la membresía en un plazo definido.

algunos casos. Sin embargo, se debe anteponer lo más posible los intereses de la compañía y de los clientes. Precisamente este puesto ha sido creado en algunos clubes vacacionales para reducir el índice de quejas por nuevas adquisiciones, ampliando a su vez las posibilidades de obtener *Up grades* en el futuro, así como la recomendación y satisfacción de los socios.

1.6 Mal praxis de los vendedores

Interesados o no en tomar las presentaciones, los clubes tienen vendedores capaces de convencer que el tiempo compartido es la mejor opción cuando de vacacionar se trata. Tener una membresía de este tipo es rentable, si se viaja constantemente y sobre todo con familia. El cliente puede ahorrarse dinero, ya que viajando a través de las agencias de viajes resulta costoso. Por ejemplo y considerando los descuentos por boletos de avión, tarifas del paquete todo incluido, excursiones y *tours*, el ahorro oscila entre los USD \$450.00 y USD \$900.00 por estancia, aunque no en todos los casos, ya que esto depende en gran medida de la forma de vacacionar de cada individuo.

Asimismo, con la renta de su semana puede recuperar una parte proporcional de su inversión y algo muy importante es que como todo inmueble adquirido se puede heredar.

Sin embargo, aun con todos los beneficios de las membresías y la demanda que existe del concepto de tiempo compartido, los vendedores suelen recurrir a engaños para lograr una venta y obtener altas comisiones por las mismas (Ver Anexo 1). Las falsas promesas como que el cliente siempre obtendrá cuartos a la orilla del mar o que se le garantiza la renta de su semana, entre otras anomalías son las principales causas de las cancelaciones como se verá posteriormente.

El tiempo compartido se vende como una inversión a precios actuales para las vacaciones futuras, protegiéndose a la vez de las inflaciones económicas; y aunque es cierto, son muy pocas las ventas que se logran sin engañar al cliente u ofrecerle regalías. Generalmente, se obtienen bajo presión, cuando no existe la necesidad de adquirir la membresía y en ocasiones tampoco se cuenta con el dinero necesario.

Todas las condiciones mencionadas en los párrafos anteriores hacen que la credibilidad y permanencia de una empresa dedicada a vender semanas vacacionales de tiempo compartido, no sea tarea fácil. Además que su funcionamiento es diferente de aquellas organizaciones donde el cliente, por voluntad propia busca el producto o servicio que necesita.

La mala reputación de los vendedores de tiempo compartido es merecida en la mayoría de los casos, porque dependiendo del momento y de las personas, las circunstancias pueden estar a favor o en contra de los clientes. Así como hay gente contenta y a gusto con sus membresías, también las hay molestas.

No obstante, en México se han implantado algunas medidas de protección al consumidor de tiempo compartido, las cuales han sido gestionadas a través de organismos públicos y privados que regulan la actividad, como las Asociaciones de Clubes Vacacionales, la Asociación de Banqueros de México, SECTUR (Secretaría de Turismo), FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo), AMDETUR (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos), PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), SE (Secretaría de Economía), entre otras.

Estas dependencias han impulsado varias normas oficiales turísticas como la NOM-029-SCFI-1998 (Prácticas Comerciales - Requisitos Informativos para la Comercialización del Servicio de Tiempo Compartido), publicada en el Diario

Oficial de la Federación en Enero de 1999 y de la cuál ya existe un proyecto más reciente 2007 para su actualización y cancelación (SECTUR, 2007).

Un rasgo importante a destacar de esta norma en el inciso seis, estipula que los contratos que celebren los clubes vacacionales con sus usuarios, deben contar con el registro previo ante la PROFECO. También, esta norma en el inciso seis y subinciso 4.15 precisa que el contrato debe incorporar una cláusula que mencione el plazo en el que el usuario puede rescindir del servicio sin que sufra menoscabo en los pagos efectuados. El límite otorgado por el Club de Vacaciones es de cinco días hábiles sin ningún tipo de penalidad para el cliente, siempre y cuando no haya recibido ningún beneficio de la membresía; este derecho debe ser supervisado por la PROFECO.

1.7 Las membresías del Club de Vacaciones

Una membresía es un contrato o tarjeta adquirida por un individuo, que lo acredita como parte de una compañía bajo determinadas condiciones, en la que por ende tiene derecho a disfrutar de ciertos beneficios; y a la par admite obligaciones inherentes a los mismos.

Una membresía de tiempo compartido puede funcionar de tres maneras, a saber:

- 1.) Por puntos: se fundamenta en comprar un lote de puntos, los cuales puede cambiar por opciones de hospedaje en diferentes fechas, tipos de unidad y destinos de acuerdo a la tabla de conversión que su Club le ofrezca.
- 2.) Por semana fija: consiste en adquirir una habitación y semana específica que serán las mismas año con año.
- 3.) Por semana flotante: la persona adquiere una semana que podrá variar año con año sobre las bases de la ocupación y temporada adquirida. Esta

es la más frecuente en el sistema de tiempo compartido empleado en la isla. No obstante, la temporalidad no está eximida de ser mayor, por lo que pueden existir algunos desarrollos que vendan por mes.

La membresía se vende para uso de los socios, sin embargo estos la pueden rentar, vender, donar, prestar o regalar, es decir, es para uso de sus propietarios, sus familiares, sus invitados, o cualquier persona autorizada por los socios.

La afiliación consta de una duración de cien años y su uso puede ser anual ó bianual, con derecho a utilizar una semana regular por año en cualquiera de los *resorts* afiliados al Club de Vacaciones. Para lo anterior, se tiene que pagar una cuota de mantenimiento anual que oscilan entre los USD \$250.00 y USD \$500.00 y las tarifas del todo incluido. Es importante mencionar que con esta compra se vuelven socios, sin embargo no están facultados para obtener ingresos, ganancias o cualquier otra retribución económica que genere la compañía.

Dentro de la oferta de habitaciones, el Club de Vacaciones cuenta con *studios* para dos personas, es una habitación que consta de una pequeña cocineta, la alcoba y un baño. Otro tipo de habitación es la de una recámara para cuatro personas, esta tiene todos los elementos mencionados del *studio*, además del área para comedor, una estancia con sofá cama y un baño extra. Finalmente, tiene cuarto de dos recamaras con capacidad para seis huéspedes; compuesta por dos alcobas, dos baños, un vestíbulo, área de comedor y cocineta. Las tres habitaciones mencionadas son de lujo, con más espacio y mejores acondicionamiento que los dormitorios estándar del hotel.

Las temporadas se clasifican en *Holiday*, *Prime* y *Season*. La primera les permite a los socios la estancia en cualquier fecha del año; *Prime* excluye semana santa, navidad y año nuevo; y por último, el periodo de la temporada *Season* contempla únicamente la última semana de agosto y todo el mes de septiembre.

El Club de Vacaciones cuenta con cuatro tipos de membresías, *First Class*, *Premium*, *Upgrades* y *de Prueba*, a saber:

- *First Class*: Actualmente es la mejor membresía con la que cuenta el Club de Vacaciones, los socios que cuentan con esta categoría reciben una semana en la habitación y la temporada adquirida, diez noches extras por estancia en habitaciones hoteleras (sujetas a disponibilidad), tarifas preferenciales en las cuotas por *All inclusive*, descuentos en la mayoría de los *tours* que ofrecen las concesiones ubicadas dentro del hotel, no tienen cargos por *no-show*¹⁷, cancelaciones, ni por *Up grades*¹⁸ de habitación y temporada, y tienen acceso a todos los beneficios listados del Club Prisma. Tienen preferencias al solicitar su reserva cuando demande fechas iguales que un socio de categoría inferior, su registro es privado y pueden llegar cualquier día de la semana.

Un rasgo importante que hay que destacar en esta membresía, es que los precios para mexicanos son más accesibles, esto se hace por las diferencias económicas que existe entre la moneda mexicana y la estadounidense. No obstante, si un nacional pretende adquirir los beneficios de alguna de las dos membresías mencionadas abajo, *Premium* y *de Prueba*, entonces debe pagar los precios normales por las mismas.

- *Premium*: En esta categoría se recibe una semana en la habitación y la temporada comprada, diez noches extras por estancia en habitaciones hoteleras (sujetas a disponibilidad), tarifas preferenciales en las cuotas por *All inclusive*, descuentos en algunos paquetes que ofrecen las concesiones ubicadas dentro del hotel y fiestas semanales. No cuentan con: servicio de mayordomo, acceso a Internet sin costo, baños con sauna. Así mismo, el

¹⁷ Es cuando una persona tiene acordada y confirmada una reservación de hotel y este no llega a la propiedad, generalmente se exige un pago por el incumplimiento del acuerdo.

¹⁸ Es subir de una categoría o nivel a otro mejor.

desayuno, el almuerzo y la cena son proporcionados en los restaurantes del hotel; cuando se requiere hacer *Up grade* se deben pagar las cuotas que correspondan, su estancia está restringida de sábado a sábado.

- *Up grades*: Los beneficios en esta membresía dependen del tipo de *Up grade* que aplique, es decir, al ser dueño de una membresía de prueba y decidir convertirse en un socio regular, se escoge una de las dos primeras categorías mencionadas. También los socios con membresías *Premium* pueden subir a *First Class* o de lo contrario quedarse en su categoría cambiando únicamente su habitación y temporada. Los socios *First Class* están en el nivel más alto, sin embargo, se puede pasar de un studio a una habitación con una ó dos recamaras, y también de temporada *Season* a *Prime* o *Holiday*.
- *De Prueba*: Esta membresía ha sido diseñada para aquellas personas que no se interesan en el programa regular por motivos de accesibilidad o simplemente por escepticismo en el momento. Brinda la oportunidad de probar el producto y decidir posteriormente si desean una membresía normal. La membresía *de Prueba* tiene una duración de tres años, la única temporada disponible es la *Prime*. Cuenta con tarifas preferenciales en *All Inclusive*, 14 noches en habitaciones hoteleras (sujetas a disponibilidad), una semana todo incluido sin costo en un hotel clasificación *Platinum* y cuatro semanas con la compañía de intercambio Resorts Condominiums Internacional (RCI). También se les otorga un certificado por 3 días 4 noches en un crucero a través de RCI y 10% de descuento en la renta de motos y carros de la compañía Avis.

Aunado a cada membresía (con excepción de la membresía de prueba) y como herramienta de venta, los vendedores otorgan certificados para motivar aún más la compra, por ejemplo: existen certificados llamados de aceleración que permite a

los socios adelantar el uso de sus semanas, las cuáles son descontadas del total. Por otro lado, hay certificados que al pagar una cuota media por reservación pueden obtener una semana en algunas destinos turísticos de los Estados Unidos (Orlando y San Francisco) o México (Los Cabos y Loreto, entre otras); este programa es llamado *Club to Club*.

Otro programa es el *Lock off* que funciona de la siguiente manera: miembros de habitaciones de una y dos recamaras pueden dividir su semana en dos, es decir, la estancia de una semana la dividen en dos periodos diferentes dentro del mismo año sin incrementar el número de días permitido.

Un beneficio extra de los propietarios de membresías *First Class, Premium, Up grades y Mexicanos*, es que además de tener acceso a todos los hoteles afiliados al Club de Vacaciones también pueden usar su semana a través de la compañía de intercambio RCI.

1.8 Compañía de Intercambio

Los hoteles afiliados al Club de Vacaciones están ubicados en México, el Caribe y España. Sin embargo, por medio de Resorts Condominiums Internacional -una de las empresas de intercambio de membresías de tiempo compartido con mayor reconocimiento en este ramo-, es posible que los socios tengan acceso a más de 3,700 hoteles en más de 100 países como Estados Unidos, Canadá, Sudamérica, Europa del Este, África Oriental, el Pacífico de Asia, Australia y Nueva Zelanda.

Únicamente tienen que depositar su semana a través de esta compañía y solicitar su equivalente en otro destino. Este proceso consiste en pagar una cuota a dicha empresa por concepto de intercambio y otorgar a la misma con un año de anticipación, los derechos de la semana adquirida con la finalidad de tomarla en

algún otro lugar donde no existan hoteles afiliados al Club de Vacaciones obteniendo la temporada y la habitación que poseen.

Asimismo, si las vacaciones no se pueden planear con tanto tiempo de anticipación, RCI ha diseñado los programas de *Last Call* y *Extra Vacation* que son promociones especiales que les permiten obtener precios muy accesibles en hoteles de diversos destinos.

Last Call es un programa que permite a los socios reservar una semana totalmente independiente a la semana comprada con el club, con hasta 45 ó 30 días de anticipación. *Extra Vacation* también brinda la oportunidad de viajar sin utilizar la semana vacacional, pero con este se pueden tomar fines de semana, estancias de una noche o hasta semanas completas en cualquier época del año, además, con la ventaja de poder utilizar este beneficio para amigos y familiares.

Otro beneficio adicional ofrecido por RCI para propietarios de tiempo compartido, es la opción de viajar en cruceros en destinos como Alaska, México, el Caribe, Hawai, el Mediterráneo, el Norte de Europa, Panamá, algunos lugares del Ártico y el Antártico, Indonesia y Tahiti, teniendo la posibilidad de 2,800 destinos a través de navieras como Carnival, Royal Caribbean International, Celebrity Cruises, Norwegian y Holland America.

Para esto el socio debe pagar la cuota de intercambio que es de \$ 169.00 dólares norteamericanos y el complemento del costo del crucero e impuestos. El complemento depende de la temporada, ubicación de las cabinas e incluye los alimentos y bebidas a bordo, a excepción de bebidas alcohólicas (RCI, 2007).

Un detalle muy importante es que el Club de Vacaciones está obligado a inscribir al usuario a la compañía de intercambio, el club cubre la cuota de inscripción de sus socios regulares por dos años (en *Up grades* es opcional), después si se

desea continuar con el programa de dicha organización, el costo es aproximadamente entre \$89.00 y \$935.00 dólares norteamericanos dependiendo el lugar de origen del socio y los años que desea renovar, los cuales son de uno a diez años.

Capítulo II Las membresías y sus cancelaciones

Las membresías del Club de Vacaciones representan sus ventas, por lo que estas se convierten en el principal pilar para su existencia en el mercado de tiempo compartido. Por lo tanto, es importante conservar los clientes que poseen dichas membresías, incorporar nuevos y evitar perderlos.

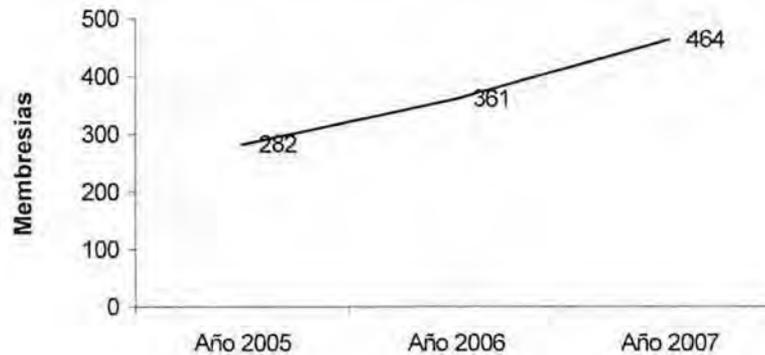
Si estas condiciones se mantienen, se minimizan los riesgos de que la empresa y sus empleados sufran pérdidas de índole económica. Por estas razones, es sumamente importante el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos de las membresías del Club de Vacaciones, así como sus cancelaciones.

A continuación, se presenta la información obtenida de los últimos tres años 2005,2006 y 2007, considerando todos los tipos de membresías sin ningún criterio de exclusión. Estos datos se obtuvieron a través de entrevistas realizadas al gerente del Club de Vacaciones y personal del área durante los años 2007 y 2008.

2.1 Características de las membresías

Durante los años 2005,2006 y 2007, el Club de Vacaciones vendió 1,107 membresías de categorías *First Class*, *Premium* y *de Prueba*, así como los *Up grades* realizados dentro de este periodo, y en la Gráfica 1, se muestra el crecimiento en relación a las ventas.

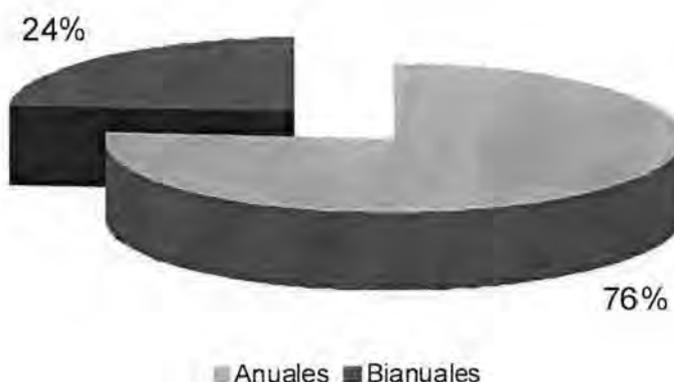
Gráfica 1. Ventas 2005 - 2007



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

Como se mencionó en el capítulo anterior, el Club de Vacaciones maneja membresías anuales y bianuales (Ver Gráfica 2); aquellos clientes que escogen un programa anual tienen derecho a usar una semana durante cien años consecutivos; y los que escogen programas bianuales tienen derecho de vacacionar cada dos años durante los siguientes cien años. Esta característica permite a los socios mayor accesibilidad debido a que no todos tienen la posibilidad de viajar cada año. Sin embargo el mayor porcentaje 76% de las membresías compradas en el lapso de los tres años estudiados fueron con programas anuales y el resto 24% con bianuales.

Gráfica 2. Ventas por Programa de Membresía

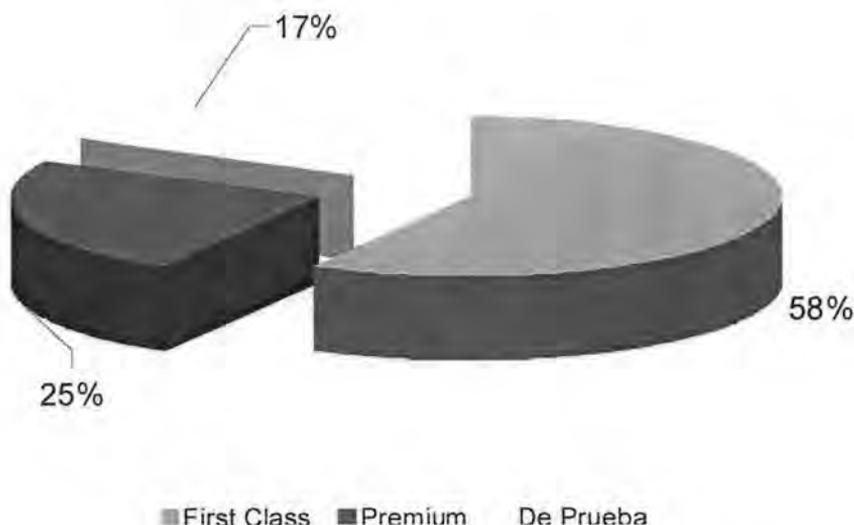


Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

En cuanto a las ventas por categoría, la membresía más solicitada por los socios fue la categoría *First Class* con el 58% de las ventas, el 25% colocó en el segundo nivel de preferencia a la categoría *Premium*, y finalmente la membresía *de Prueba* fue la menos demandada ocupando el tercer lugar con 190 ventas durante los tres años.

A nivel general es marcada la tendencia por la adquisición de membresías *First Class* (Ver Gráfica 3), esto se atribuye a los beneficios que trae consigo, sin embargo el 25% de los socios prefieren obtener una membresía *Premium* con los beneficios básicos, es decir, no les interesa tanto la exclusividad u obtener el plus que ofrece la membresía *First Class*, ya sea por falta de capital, desinterés o sencillamente porque durante el proceso de venta no les fue ofrecida.

Gráfica 3. Ventas por Tipo de Membresía



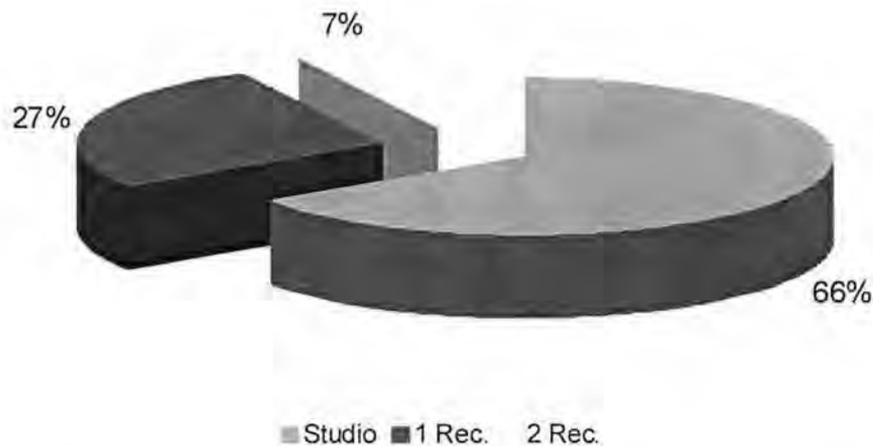
Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

Respecto a las habitaciones que ofrece el Club de Vacaciones, es muy notable que sus clientes opten por adquirir *studios*, ya que de acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación 725 membresías fueron vendidas con este tipo de habitación, lo que representa al 66% del total.

Esta característica se debe principalmente a que son más económicos comparados con las habitaciones de una y dos recamaras. Otra razón se atribuye a que los clientes siguen la lógica de comprobar la plusvalía del programa obteniendo primero lo más básico, y después considerar una mayor inversión. Quizás la causa de este resultado se deba a que las membresías de categoría *First Class*, pueden requerir *Up grades* de habitación sin ningún costo extra y acceder a ellas de acuerdo a la disponibilidad del hotel; por lo que los clientes no dan mucho valor a las otras dos habitaciones.

El restante 34% (Ver Gráfica 4) de los clientes prefieren asegurar su espacio, ya que la libre opción del *Up grade* no es una garantía, ni tampoco las 10 noches extras; estos beneficios son adicionales a la semana comprada, por lo que la compañía no está obligada a proporcionarlos a todos sus socios. De este porcentaje, el 27% corresponde a las ventas de una recámara, y el 7% es para las habitaciones de dos habitaciones.

Gráfica 4. Ventas por Tipo de Habitación



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

En el hotel, la temporada del año más demandada generalmente es la *Holiday* que comprende semana santa, navidad y año nuevo como se menciona en el apartado 1.7; pero en el Club de Vacaciones esto no sucede; ya que, se lograron vender únicamente 25 membresías con esta temporada, lo que corresponde al 2% (Ver Gráfica 5). La temporada de mayor venta es la *Prime*, la cual representa el 91% de las ventas, es decir 1,001 membresías. Esta condición responde a que el Club de Vacaciones otorga el beneficio de *Up grade* de temporada sin cargo extra. No obstante, también se debe a que es una minoría muy selecta de turistas quienes toman vacaciones en temporada *Holiday*, generalmente personas con altos

ingresos. La comercialización de la temporada *Season* ascendió a 81 membresías, es decir, 7% del total; esta temporada es limitada en uso pero bastante accesible hablando financieramente.

Gráfica 5. Ventas por Temporada



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

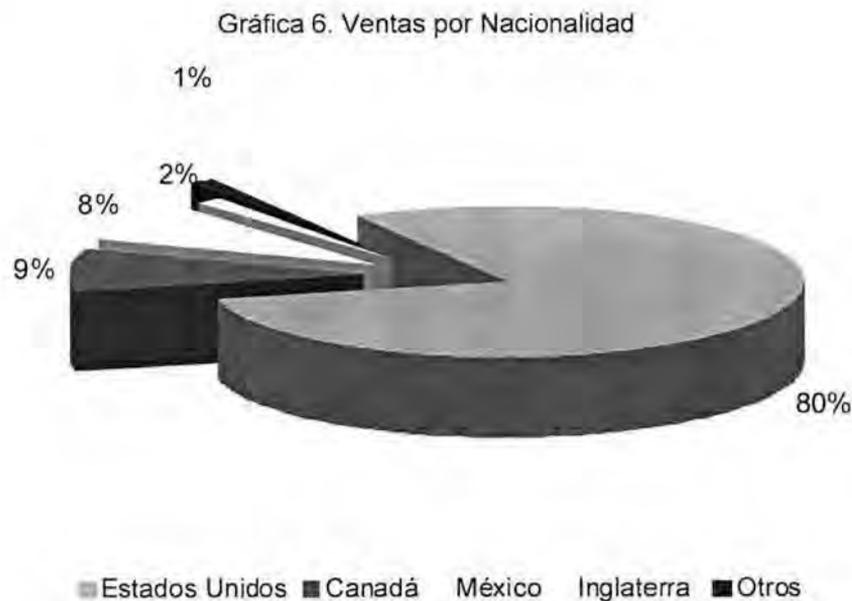
2.2 Perfil sociodemográfico de los socios

El Club de Vacaciones a través de las membresías vendidas durante los años 2005, 2006 y 2007 registró a 2,166 socios, de los cuales 1.1% fueron suscritos bajo el nombre de empresas y el resto como personas físicas. Es importante mencionar que por cada membresía se permite hasta dos propietarios.

Los principales clientes del Club de Vacaciones son de nacionalidad norteamericana, ya que representan al 80% de los compradores; estas cifras son congruentes si se considera que el principal mercado de la isla de Cozumel es el estadounidense. Por lo tanto, esta tendencia es similar en los clubes de tiempo

compartido de insula. Lo anterior se repite a nivel nacional, ya que de acuerdo con los datos del Secretaria de Turismo (2007), el 67.9% de los turistas que se internaron en el país, provinieron de los Estados Unidos, y en segundo lugar como mercado emisor hacia México se encuentra Canadá con el 7.3%.

Canadá y México constituyen otro segmento de mercado importante para el Club de Vacaciones, como se muestra en la Gráfica 6; donde se observa la mínima diferencia entre las ventas a canadienses y mexicanos; los primeros adquirieron el 9% de las membresías y el segmento nacional representa el 8%. Inglaterra es un mercado significativo aún cuando representa 17 membresías vendidas con el 2%. Finalmente, el 1% que falta esta constituido por 16 ventas distribuidas entre residentes de los países de Irlanda (2), Francia (2), Suecia (2), Argentina (2), Brasil (3) y Alemania (5).



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

La edad de los titulares que adquieren las membresías del Club de Vacaciones es muy variada. Por lo tanto, la información presentada se agrupó en tres

generaciones, la primera y de mayor representatividad en las ventas durante los años 2005, 2006 y 2007, es la llamada *Baby Boomer*¹⁹. Las membresías vendidas a las personas dentro del rango (de 44 a 71 años de edad) de esta generación fueron 614, mismas que constituyen el 55% del total. Generalmente las principales características de estas personas son jubiladas o personas próximamente a retirarse, cuentan con un patrimonio personal o familiar, lo que les permite gastar su dinero en necesidades de aceptación social, como la recreación, donde se encuentra incluido los viajes.

De acuerdo con los datos obtenidos al momento de la compra, el 42% de los socios oscila entre los 27 y 43 años, es decir, integrantes de la llamada Generación X²⁰. La participación de este segmento fue de 461 membresías. Esta generación es medianamente joven, hijos de *Baby Bombers* que aún se preocupan por sus necesidades básicas y de seguridad. Son personas que están en la etapa de ahorro para su retiro pero que tienden a buscar el equilibrio entre la vida y el trabajo. Por otro lado, es una generación bombardeada por la publicidad y que por ende otro de sus rasgos es el consumismo.

A la mayoría de las personas les gusta tomar vacaciones, las cuales hacen más placentera la vida, entonces ¿por qué no comprar un paquete vacacional que ayude a amortiguar gastos futuros? Por esto, la Generación X es sumamente importante para el Club de Vacaciones. Porque durante las próximas tres décadas, estas personas estarán buscando en que gastar sus ahorros y seguramente son las que demandaran mayores servicios turísticos y de hospedaje.

¹⁹ Son individuos que nacieron entre los años 1946 y 1963 después de la Segunda Guerra Mundial.

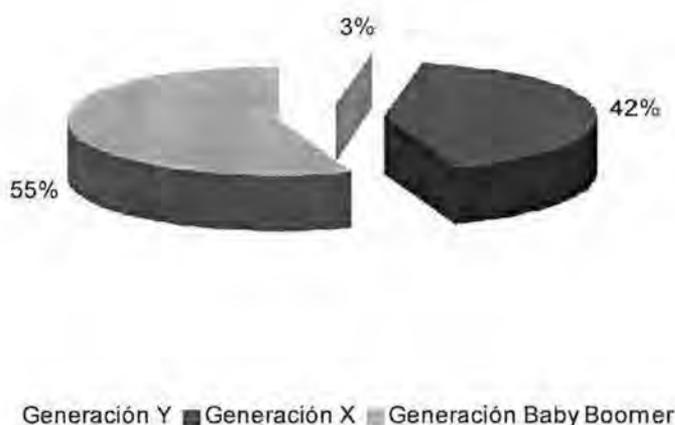
²⁰ Son las personas nacidas entre 1964 y 1980.

Por último, se encontró con la Generación Y²¹. Cuando se habla de esta, se hace referencia a la sucesora de la generación anterior y que sus primeros integrantes no rebasa los 28 años hoy en día. Como se muestra en la gráfica 7 la participación de este grupo en las ventas del Club de Vacaciones, es pequeño; pues únicamente 32 membresías representan el 3%.

Probablemente estos resultados son el reflejo de su baja capacidad de compra, ya que es una generación bastante joven, como quedó corroborado con el Perfil del Futuro Comprador de Tiempo Compartido 2006, expuesto por Howard A. Bendell, director de investigaciones y análisis de mercado de Interval International. No obstante, es una generación que merece especial atención ya que será un enorme potencial de mercado en los próximos años.

Finalmente, las tres generaciones mencionadas son de importancia no sólo para el Club de Vacaciones, sino en todo el sector de tiempo compartido, ya que jóvenes o adultos pueden marcar las futuras tendencias.

Gráfica 7. Ventas por Edad



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

²¹ Son las personas nacidas después de 1980 y hasta el año 2000.

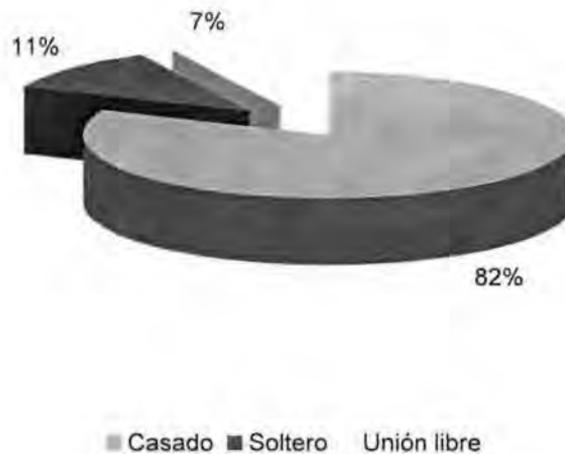
La política de pago para los vendedores del Club de Vacaciones estipula que el pago de comisiones a los *Opc's* y o *Concierges* por cada pareja registrada estará sujeto a la política de calificaciones, la cual en uno de sus apartados estipula que los invitados deben tener como estado civil: casados. Este requisito es muy importante ya que la adquisición de membresías la realizan en su mayoría los matrimonios, que representan al 82%, con 901 de las ventas realizadas en el periodo en estudio.

Generalmente, si el invitado(a) es casado(a) y uno de los dos toma el *tour* sólo, al momento de tomar la decisión de compra, esta es una total negativa, y al vendedor fácilmente se le esfuma la posibilidad de venta, pues al hacer una inversión, habitualmente se consulta con la pareja.

Incluso lo anterior sucede también con las personas que viven en unión libre, quienes adquirieron el 7% de las membresías, es decir, 38. Sin embargo, este no es un hecho totalmente inequívoco, así como aceptar solteros a las presentaciones de ventas no es siempre una mala idea ó una perdida de tiempo como muchos vendedores piensan; dado que el 11% de las ventas realizadas fueron hechas por ellos.

Es por esto que el Club de Vacaciones reconoce que este porcentaje es bastante significativo, y aunque no paralelamente, también valora a todos aquellos individuos que son parte del segmento de solteros. Por consiguiente, resulta muy recomendable obtener los ingresos que estos puedan generar.

Gráfica 8. Ventas por Estado Civil



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

Respecto al ingreso anual que tienen los clientes del Club de Vacaciones se puede decir que este oscila entre los \$15,000.00 y \$75,000.00 dólares estadounidenses combinadamente, es decir, en parejas y sin importar la nacionalidad.

2.3 Motivos de compra

En la actualidad para cualquier compañía es importante ofrecer a sus clientes un buen producto y las mejores condiciones de compra. Sin embargo, contar con estas herramientas no es suficiente para lograr la venta, debido a que los consumidores saben que en la mayoría de los casos encontrarán una basta y diversa oferta de productos.

Pero entonces, ¿qué motivos deben tener las personas para realizar una compra, si el producto en sí no es suficiente? Estos motivos dependen de múltiples factores internos y externos a las empresas que influyen en la elección final.

En este sentido, la presente investigación requiere identificar los principales motivos que impulsaron a los socios (2,166 registrados durante los años 2005, 2006 y 2007) del Club de Vacaciones a tomar la decisión de compra. No obstante, entrevistar a cada uno, resulta una tarea bastante difícil por la dificultad de contacto, tiempo y recursos económicos; por lo tanto, los datos que a continuación se presentan fueron otorgados por la Verificadora Legal del Club de Vacaciones, basados en su experiencia laboral y algunas verificaciones de venta.

En primer lugar, las personas deciden hacerse miembros del club porque al final de la presentación de ventas la mayoría quedan convencidos de que:

1. **Es una buena inversión.** Los clientes consideran la compra de la membresía como una buena inversión por la relación existente entre la necesidad del producto y el precio del mismo, así como por el valor emocional creado por el vendedor durante la presentación.

Por otro lado, se considera una buena inversión no por los dividendos que se puedan obtener al rentar la semana comprada o por los descuentos en excursiones y *tours*, ni por los demás motivos mencionados previamente, sino por las fluctuaciones de índole económica que puedan existir en años futuros. Es decir, con el desembolso de capital que se genera al momento de la compra, se asegura por lo menos el hospedaje de las próximas vacaciones, quedando pendiente simplemente los costos por alimentación y transporte.

2. **El uso es flexible.** Generalmente, las membresías de los Clubes de Vacaciones permiten a los titulares y sus ocupantes registrados, el disfrute de una semana por año. Este Club de Vacaciones también ofrece a los socios, a sus amigos y familiares usar hasta 10 noches extras de acuerdo a la disponibilidad, ocupando habitaciones hoteleras. También se puede adelantar el uso de hasta dos semanas por año y cuentan con la opción de pagar por *Up grades* de habitación y / o temporada. De esta forma, se facilita la planeación de las vacaciones sin encuadrarse únicamente a una sola opción.

Una importante cualidad de las membresías, y que brinda flexibilidad para conservar o deshacerse de las mismas, es que una vez pagada en su totalidad, se puede vender.

3. **Obtener el Plan Todo Incluido a precios preferenciales es una ventaja** en comparación con los otros clubes que operan bajo el plan europeo²². Los alimentos son de calidad y tipo buffet, por lo que no hay que llevar cuentas por separado de cada comida o bebida requerida, así mismo, en la tarifa ya están incluida las propinas y los impuestos.
4. **El intercambio interno y externo es excelente.** El Club de Vacaciones cuenta para realizar intercambio interno con alrededor de 17 hoteles afiliados en México y el Caribe; en los cuales los socios pueden utilizar los beneficios de su membresía. Es decir, aunque la adquisición haya sido realizada en Cozumel, no están obligados a disponer siempre el mismo *Resort*. Con el intercambio externo, se ha mencionado que a través de RCI pueden acceder a más de 3,700 hoteles alrededor del mundo, pagando las cuotas mencionadas en el apartado 1.8.

²² Es un plan de alojamiento que cubre únicamente el costo por habitación, sin alimentos.

5. **Es una compañía reconocida en el ámbito hotelero.** La marca, reconocimiento y credibilidad de la compañía influyen significativamente en las decisiones de compra, y dependiendo del nivel de confianza en las organizaciones se opta por comprar o no determinado producto.

Los socios saben que están adquiriendo su membresía en una de las cadenas hoteleras de todo incluido más grandes del mundo; que ha mostrado una trayectoria ascendente durante las últimas dos décadas tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Por lo tanto, a los miembros se les otorga la seguridad que esta invirtiendo en una compañía consolidada y fuerte, con un plan de futuro y expansión.

6. **El destino es muy demandado por los turistas.** Una importante cualidad que hay que considerar al adquirir una membresía de tiempo compartido es la localización del *Resort*, ya que, los propósitos de renta se tornan más fáciles cuando el destino turístico es atractivo.

"Cozumel al ser considerado la segunda barrera arrecifal más grande del mundo es una motivación para el desplazamiento de los turistas, aunado a la cercanía con destinos consolidados como Cancún y el legado cultural de la cultura maya, no sólo en vestigios arqueológicos sino también en manifestaciones artísticas y culinarias" (Palafox y Anaya, 2007).

No sólo es una atracción para los amantes del buceo, también lo es para aquellas personas que prefieren la tranquilidad de sus playas ó la diversión en época de carnaval.

7. **Pertenecer a un club te hace sentir especial.** Paradójicamente esto es una realidad, porque al formar parte de cierta compañía directa o indirectamente brinda aceptación social y al ocurrir lo anterior, se satisfacen

las necesidades personales de autoestima. Las vacaciones son para relajarse, descansar y auto consentirse, que mejor si se obtiene a la par de un servicio altamente personalizado y en un lugar exclusivo, apartado de los huéspedes regulares que viajan a través de las agencias de viajes.

- 8. El trato recibido y los incentivos otorgados por los vendedores durante la presentación motivaron su compra.** Indiscutiblemente, para realizar ventas de servicio, es necesario ganarse al cliente a través del buen trato. Ésta es una técnica efectiva cuando se realiza debidamente, porque aunque exista presión al ofrecer el producto, el prospecto no debe notarlo como excesivo, al menos, el tiempo que dure su presentación de ventas.

Al ser las membresías intangibles, es necesario formar un ambiente confortable tanto física como emocionalmente. Pero en ocasiones esto no es suficiente, por lo que se otorgan ciertas amenidades como: noches extras, cenas en restaurantes, renta de carros, entre otras cosas; a fin de estimular la compra.

- 9. Si adquieren la membresías en cierta forma se obligan a viajar.** Increíblemente, esta es la razón que algunos socios, mayormente mujeres, le han comentado a la verificadora. Este argumento aunque extraño, es muy valido cuando existe solvencia económica y el dinero no es un inconveniente.

Con frecuencia, el trabajo absorbe la mayor parte de nuestro tiempo y dejamos en último orden las vacaciones familiares, por lo que, en este caso si la semana no se usa y tampoco se logra rentar, generalmente se pierde. Por lo tanto, es primordial organizar nuestro tiempo y dedicar una parte del mismo, a la planeación y disfrute de las vacaciones.

2.4 Características de las cancelaciones

Para atraer y lograr que una persona durante sus vacaciones asista a una presentación de ventas sólo por gusto o interés propio, es prácticamente imposible. Por esto, como se ha mencionado en párrafos anteriores, el Club de Vacaciones emplea diversas técnicas para conseguir su objetivo final: "Ventas".

Las ventas son el motor de cualquier empresa, característica que las convierte generalmente, en el principal foco de atención para los propietarios y directivos de las compañías. Para el Club de Vacaciones lograr vender una membresía es difícil, se invierte considerable esfuerzo, tiempo y dinero para lograrlo; pero aún más arduo, es evitar las cancelaciones de las mismas.

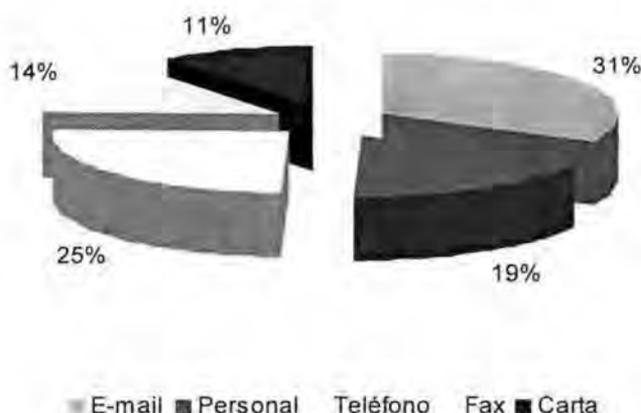
En el caso del Club de Vacaciones donde las ventas dependen mucho de las emociones, es ridículo pensar o tener la idea que el cliente está seguro después de firmar el contrato. En la venta de un servicio o producto siempre habrá clientes inconformes, en ocasiones por causas ajenas a la compañía y pese a los esfuerzos por solucionar la situación, existirá un porcentaje a rescindir. No obstante, en este apartado se presentan los datos y características de las membresías canceladas durante los años en estudio 2005, 2006 y 2007, para posteriormente plantear en el Capítulo III, un Plan Estratégico que ayude a reducir en lo posible el índice de cancelación en las futuras ventas.

De las 1107 membresías vendidas se cancelaron 227 lo que equivale al 20.5%. Por lo que el Club de Vacaciones perdió 332 socios.

Las notificaciones fueron realizadas por varias vías; los socios de 42 membresías manifestaron su deseo de cancelar personalmente, es decir, todavía estaban en el hotel cuando tomaron la decisión. La forma más común fue a través de un e-mail,

pues 73 llegaron por este medio; 24 cartas, 31 fax y 57 llamadas telefónicas fueron recibidos por este asunto.

Gráfica 9. Vías de notificación de las Cancelaciones



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

Sin importar la forma, todas las alertas de cancelación son admitidas; aunque por política de la compañía cada titular con intención de rescindir un contrato debe comunicarlo por escrito. Esto no garantiza que siempre todas las cancelaciones sean aceptadas fácilmente por el Club de Vacaciones, pues en algunos casos ya se ha recibido beneficios; por lo tanto el cliente procede a reclamar el dinero pagado a la compañía de su tarjeta de crédito, quienes inician una disputa con el Club de Vacaciones. No en todos los casos el resultado es a favor del cliente.

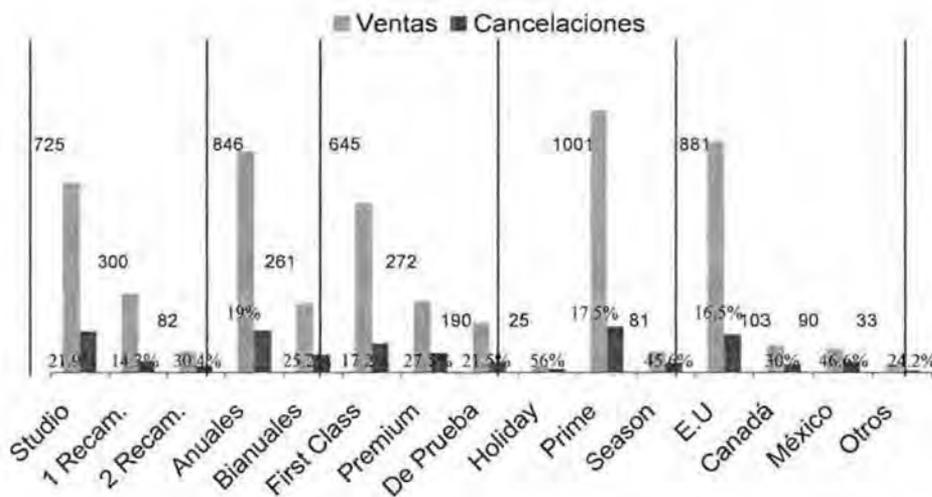
En otros casos prefieren acudir a la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). Según datos de la delegación Cozumel, las notificaciones por cancelaciones de membresías del Club de Vacaciones en estudio, recibidas en dicha procuraduría durante los años 2005, 2006 y 2007 fueron 21; siendo el motivo de reclamación la negativa a la rescisión del contrato celebrado dentro de los cinco días hábiles estipulado en la norma NOM-029-SCFI-1998.

Generalmente, cuando ha pasado el tiempo límite para cancelar, igual se inicia un trámite de conciliación entre los socios y el Club de Vacaciones en los que al final, el consumidor logra su objetivo pero es penalizado con alguna cantidad monetaria.

Lógicamente al recibir una alerta de cancelación, la compañía debe tratar de salvar la venta mediante la intervención del vendedor en la situación o de algún gerente que indague el motivo por el cual se pretende cancelar y ofrecer soluciones si las hay. En las 239 membresías canceladas no fue posible encontrar acuerdos.

A continuación, en la gráfica 10 se muestra un comparativo de las ventas y cancelaciones detalladas por bloques, es decir, por tipo de recamara, tipo de programa, categorías, temporadas y países. Los porcentajes y números de cada bloque corresponden a las 1107 ventas.

Gráfica 10. Ventas versus Cancelaciones



Fuente: Elaboración propia, en base en entrevista con el gerente del Club de Vacaciones

En lo que respecta a las habitaciones, es muy notable que las de dos Recamaras presentaron menos ventas, sin embargo, son las que mayor porcentaje de cancelación acaparan 30.4%. Las de mayor venta, es decir, los *studios* ocupan el segundo lugar en cancelación, registrando el 21.9% y las habitaciones de una recamara son las menos canceladas con el 14.3%.

En el tipo de programa se dio la misma tendencia que en las habitaciones, pues el 25.2% de los programas Bianuales que se habían vendido, se cancelaron, a comparación del 19% de los anuales.

En lo que concierne a la categoría de membresías, el 27.5% de las ventas Premium fueron revocadas, cediendo el segundo lugar a las *de Prueba* con 41 contratos cancelados 27.5% y nuevamente de las membresías *First Class*, las más vendidas, únicamente el 17.2% fueron rescindidas.

En las cancelaciones por temporada, el Club de Vacaciones perdió el 56% de las ventas *Holiday*, es decir, 14 de 25. La temporada *Season*, siguió ocupando el segundo lugar tanto en ventas como en cancelaciones, pues el 45.6% de estas se anularon. Las ventas *Prime* son las menos canceladas ya que, solo el 17.5% de las 1001 ventas se cancelaron.

Por último, los clientes Mexicanos del Club de Vacaciones son los que más cancelan, el 46.6% de las membresías vendidas a personas de esta nacionalidad fueron rescindidas. En segundo lugar, tenemos a Canadá con el 30%. En la tercera posición de cancelaciones, englobadas las ventas a Ingleses (2), Irlanda (1), Brasil (1) y Alemania (4) tenemos que el 24.2% se perdieron. Visiblemente los clientes potenciales del Club de Vacaciones, son los estadounidenses porque son los que más compran y los que menos cancelan, únicamente el 16.5% de las ventas a estas personas se tuvieron que cancelar.

2.5 Motivos de cancelación

De acuerdo con entrevista realizada a la verificadora legal, los principales y más constantes motivos por los que los socios decidieron no ser parte de este Club de Vacaciones y que provocaron la cancelación de las membresías, dependen de factores directos e indirectos a los socios y la compañía.

Seguidamente se detallan cada uno de estos motivos, mencionando anticipadamente que en algunos casos existe combinación de los mismos, es decir, el motivo uno y cinco se pudieron haber presentado en una misma cancelación. Se presentan algunos fragmentos de motivos de cancelación en el Anexo 2.

1. **Solvencia.** Este motivo depende más que nada de la capacidad económica de los socios, y hasta cierto punto es comprensible que haya clientes que después de analizar sus ingresos, sus gastos fijos o variables se percate que los costes totales que incluyen los pagos por mantenimiento, *upgrades*, intercambios, tarifas todo incluido, pagos mensuales, además de posibles incrementos en los mismos, puedan convertirse en una carga fuerte para sus finanzas; pues hoy en día operamos en ambientes económicos, financieros, y de negocios inciertos. Es relevante señalar que la astucia del vendedor, la emoción y la presión durante las presentaciones, inhiben la claridad de los compromisos financieros inherentes a la compra.

Por supuesto que este motivo también se presenta por culpa de los vendedores, pues los programas que ofrece el Club de Vacaciones son bastantes flexibles, lo que permite diseñar las características de las membresías de acuerdo a las posibilidades de los clientes; sin embargo, la mayoría de los empleados de este tipo de empresas carece de ética profesional, y anteponen sus intereses por encima del de los clientes e

incluso de los de la compañía. Esto se debe a la ideología de que el que más vende, más gana, además que los pagos por comisiones son rápidos; la espera por estos son de un día a una semana y habitualmente las notificaciones de cancelación llegan después de este periodo.

Ejemplo: Una pareja acostumbra a viajar únicamente con su hijo de dos años, su necesidad en cuanto a recámara es de un *studio*, sin embargo, el vendedor los convence que en caso de no poder llegar a usar la membresía, es más fácil rentarla si adquiere una unidad de dos recamaras. Luego la renta se torna difícil y los gastos son elevados, por lo que se decide cancelar.

2. **Mala reputación de los tiempos compartidos.** A pesar de la evolución y mejoras que ha tenido el sector en general durante los últimos 25 años, aún existen algunos desperfectos de origen como la irresponsabilidad de varios de sus empleados. El concepto en sí es bueno, cuando se adquiere de acuerdo a las necesidades; no obstante, aún obteniendo un buen programa, precios, etc., muchos clientes compran pero regresan a casa con falta de confianza en el producto.

Los socios reciben información negativa del tiempo compartido a través de los medios de comunicación ó familiares y amigos que han tenido una mala experiencia al respecto, también por parte de sus abogados y contadores; incluso muchas veces antes de salir de su país, las dependencias de gobierno turísticas recomiendan tener precauciones al aceptar invitaciones de esta índole, precisamente por las huellas aun recientes de fraudes y estafas reportados a inicio de la actividad. Este motivo provocó suspicacia y fue un factor significativamente importante en la rescisión de varios contratos del Club de Vacaciones.

3. **Falta de entendimiento.** Este es un motivo no tan marcado pero si decisivo al solicitar una cancelación. El tiempo compartido es para muchos un término nuevo y complejo, por lo tanto, algunos clientes requieren de más tiempo para comprender los tecnicismos usados en las presentaciones, además de las palabras propias de cada programa.

Con la venta de una membresía se otorga bastante información, como por ejemplo, los planes de propiedad vacacional y reglas y regulaciones, donde hay conceptos legales que en ocasiones se tornan confusos e incomprensibles. Ante esta situación, los socios se atemorizan creyendo que perderán su dinero, y es tanto su miedo, que prefieren cancelar y no crear lazos futuros con la compañía.

A este respecto podemos decir que los clientes deben prestar atención al vendedor, situación bastante difícil cuando se asiste con niños; de igual forma, es recomendable que los vendedores eviten proporcionar información que este de más, así como, presentar las membresías lo más sencillo posible, con palabras claras y precisas.

En otras ocasiones, aspectos importantes quedan en el aire o se malinterpreta lo explicado, pues leyendo algunas cartas de cancelación, figura que algunos socios entienden que el pago total de las membresías incluyen el costo de las tarifas todo incluido o que los niños no pagan por las mismas, también esto sucede con las tarifas por vuelos.

4. **La membresía comprada no satisface las expectativas.** Por supuesto que al comprar una membresías en un club se espera lo mejor de la misma. Cuando no se obtiene lo esperado surgen las inconformidades y por consecuencia las cancelaciones, como sucede en el Club de Vacaciones en estudio.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el Club de Vacaciones añade a sus membresías servicio personalizado y exclusivo. Sin embargo, algunos requerimientos de socios exceden los parámetros y esperan experiencias vacacionales de mucho más valor que de las que pagaron. En este sentido, cabe señalar que este motivo es más frecuente en las cancelaciones de mexicanos pero no excluye a los estadounidenses y canadienses.

En ocasiones sucede que el socio trata de reservar un hotel con poco tiempo de anticipación, lo intenta dos o tres veces y siempre que llama no hay disponibilidad por ser fechas o propiedades demandantes, lo mismo sucede cuando no se logra usar rápidamente los beneficios de la empresa de intercambio cuando estos son requeridos; por consecuencia se decepcionan y cancelan.

Después de todo, estas razones son justificables pero hay otras encontradas que a juicio personal son exageraciones como un caso donde el socio exigía que diario se le proporcionara langosta en el menú.

5. **Contingencias no contempladas.** Este tipo de cancelaciones se deben a que el socio por circunstancias ajenas a su voluntad ya no puede sostener el compromiso adquirido. Inevitablemente, todas las personas están expuestas a fenómenos que no pueden controlar y este fue el caso de algunos de los socios que cancelaron sus membresías con el Club de Vacaciones.

Aunque en no todos los casos se pudo comprobar la veracidad de los argumentos, algunos de ellos fueron: enfermedad, pérdida del trabajo, muerte de alguno de los titulares, fenómenos meteorológicos como huracanes y tornados, que afectaron su patrimonio personal o familiar. Al

no ser las membresías un producto de primera necesidad, son estas las primeras en sacrificar en caso de tener problemas.

Dentro de este motivo también se incluyó la violencia en el país, que se considera una circunstancia ajena tanto a los socios como al Club de Vacaciones. Los clientes fundamentaron sus razones diciendo sentir miedo ante la seguridad que ofrecen los destinos mexicanos donde se ubican algunos de los hoteles afiliados al Club, como Cancún, Playa del Carmen, Nuevo Vallarta y Los Cabos.

6. **Situaciones desagradables ocurridas durante la primera estancia.** Sin lugar a duda, la mayoría de estas situaciones pudieron estar bajo control del personal a cargo de socios. Cosas que pudieran parecer no tan importantes, ocasionaron fuertes disgustos en los clientes y fueron trascendentales para tomar la decisión de cancelar.

Ejemplos: Consumir un alimento que les haya provocado algún malestar físico; incumplimiento de alguna rentadora en la entrega de algún vehículo; confirmar con anticipación una reserva y luego al llegar, el hotel se encuentra sobre vendido y se les cambie de hotel sin previo aviso; desperfecto en las habitaciones o algún sobrecargo en la tarjeta de crédito aún ofreciendo reembolso, entre otros.

Realmente el problema es que en una misma estancia, ocurren dos o más de estos inconvenientes, que se traducen en un mal servicio y que el cliente creerá que siempre será igual en cada una de sus visitas.

En pláticas sostenidas con los *Guest Service*, mencionan que falta cooperación por parte del hotel, que a pesar de la buena actitud por

proporcionar un buen servicio, en ocasiones son limitados simplemente por pertenecer al Club de Vacaciones.

7. **Beneficio dentro de los cinco días.** Algunos socios sin más preámbulos sustentaron su deseo de cancelar dentro de los cinco días hábiles con los que cuentan para rescindir el contrato, de acuerdo a la legislación jurídica del tiempo compartido en México.

En el sondeo del motivo por el cual quieren cancelar, lo más que logran explicar, es que lo pensaron mejor y no están interesados por el momento.

8. **Membresías no acordes a la necesidad.** Este caso es parecido al primero, porque el cliente no obtiene lo que realmente requiere, pero la diferencia es que, se les vende membresías de categoría inferior. Es decir, el vendedor prejuzga a los invitados por su edad, vestimenta, profesión, etc., y termina vendiendo lo que cree que pueden pagar.

Por ejemplo: Por estos juicios de valor erróneos, el vendedor no comprende a cabalidad que para sus clientes es importante viajar cada año y únicamente explica el programa bianual, en otras ocasiones los clientes terminan cubriendo pagos extras por usar temporadas más altas que la suya o por habitaciones adicionales, en fin, cualquier otro *Up grade* que requieran durante el uso de su semana.

Aún ofreciendo el Club de Vacaciones opciones para mejorar la membresía al socio, este se decepciona del producto, pierde el interés y deciden cancelar; cuestión que ocasionó la pérdida de miles de dólares.

9. **Costo de Club de Vacaciones versus Agencias de Viajes.** Dependiendo de la forma de vacacionar de cada individuo, es que una membresía puede

resultar valiosa económicamente o no. Generalmente, conviene adquirirla cuando se viaja en familia y los gastos se incrementan; pero en muchas ocasiones la competencia de los tiempos compartidos, en este caso las agencias de viajes, ofrecen mejores paquetes promocionales.

Cuando los socios analizan sus opciones, los riesgos y el potencial financieros de la inversión, pueden no encontrar diferencia y optar quedarse con sus formas tradicionales de viaje. Después de todo, que mejor flexibilidad que tener plena libertad al planear las vacaciones, sin estar limitado a una temporada, habitación o pagos fijos.

Este motivo se presentó en aquellos casos donde los socios trabajaban para alguna aerolínea, hoteles ó empleados de gobierno.

- 10. Competencia desleal.** El Club de Vacaciones enfrenta la competencia de siete hoteles más que manejan el concepto de tiempo compartido. De los que algunos se sospecha influyeron indirectamente en la cancelación de por lo menos seis contratos. Generalmente, esto sucede cuando no se da seguimiento a una venta y los socios tienen una estancia prolongada en el destino, y en la calle son contactados por otros *Opc's* quienes los invitan a conocer su programa e instalaciones.

La competencia logra convencerlos de adquirir su membresía por la similitud en servicios, y los aconsejan, acerca de cómo cancelar el contrato firmado con la empresa anterior, sin verse inmiscuidos en el proceso; ya que de comprobarse mala fe, el club agraviado puede solicitar al club agraviante el reembolso por gastos incurridos en la membresía cancelada a través de la asociación de Clubes Vacacionales local.

Por otro lado, algunos representantes de las agencias de viajes con las que opera el hotel, también desacreditan al Club de Vacaciones ante los socios diciéndoles que las membresías son falsas promesas. Este es el criterio personal de varios empleados de agencias como Apple Vacation, Worry Free, Signature y Air Canada.

2.6 Consecuencia de las cancelaciones

Las consecuencias por pérdida de cancelaciones que afrontó el Club de Vacaciones durante los años 2005, 2006 y 2007 son principalmente de credibilidad, ya que en el campo económico perdió el posible ingreso de aproximadamente \$ 3,274,830.00 dólares americanos por venta de membresías.

En realidad el costo de los regalos otorgados a los socios sólo por asistir a la presentación son cubiertos con las comisiones de los *Opc's* y *lo Concierge*, a quienes se les descuenta un porcentaje de la comisión para crear un fondo de cancelación personal. Así mismo, los incentivos dados por la venta que oscilan entre los \$200.00 y \$950.00 USD, se les descuenta a los socios del enganche pagado por la membresía. El poco capital que pierde la compañía, esta en el pago por comisiones a vendedores, que casi siempre es mayor al enganche obtenido.

Si bien es cierto que las afectaciones por esta causa no desequilibraron enérgicamente la sobre vivencia de la compañía en el mercado, y que aún con el 20.5% de cancelaciones, posee un fuerte terreno financiero; también lo es que si estas siguen en aumento, en un futuro podrían convertirse en un serio problema de credibilidad e imagen, que podrían resultar en ocupaciones bajas y escasez de ventas.

Finalmente, sus bajos costos y sus entradas millonarias no garantizarán clientes a perpetuidad, pues no hay que olvidar que existe una amplia competencia en el mercado de tiempo compartido a nivel local, regional, nacional e internacional, quienes con seguridad pueden ofrecer productos similares y o mejores.

La percepción que los clientes tienen es fundamental para el éxito de una compañía, pues el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido (Kattan, 2006).

En toda empresa hotelera es importante tener un buen nombre, que brinde reconocimiento y confianza a sus clientes. Una vez logrado esto, hay que continuar realizando acciones para conservar el buen prestigio y la credibilidad, ya que, al ser una compañía de servicio estas características adquieren un valor incalculable. En caso contrario, una mala imagen puede llevar a la organización a la quiebra.

Capítulo III Plan para reducir la cancelación de membresías

Por las razones presentadas en el apartado anterior, en esta investigación resulta apremiante elaborar un Plan que ayude a reducir el índice de cancelación del Club de Vacaciones en estudio. Con este plan se pretende enmendar los errores de ahora y evitar en lo posible afectaciones futuras, que puedan volver vulnerable a la empresa y amenacen sus años de permanencia en el mercado.

Antes de presentar el desarrollo del plan, es elemental hacer referencia a algunas definiciones de planeación, la cual es la base para su creación.

3.1 La planeación

Planear es una tarea que la mayoría de los individuos desempeñan diariamente, algunos de manera consciente y otros instintivamente. Actualmente, existen diversas definiciones de esta palabra, por lo que a continuación se presentan algunos de sus conceptos.

Según Pinto (2000), planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha (Reyes, 1992).

Para Terry & Franklin (1994), la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para

realizar los objetivos organizacionales. Asimismo para Koontz y Weihrich (2004), es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar las segundas; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

Gómez (1994) afirma que es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. Asimismo, considera que la planeación no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro, que sigue pasos similares al proceso decisorio, a saber:

1. Conciencia de la situación que provoca el problema;
2. Definición del problema; objetivos;
3. Identificación y desarrollo de los cursos alternativos de acción;
4. Desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas; y
5. Puesta en práctica de la solución.

Al hablar de planeación, se piensa en misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos y acciones, que constituyen sus elementos y que son componentes necesarios para las compañías, que no ocurrirán por casualidad, siendo los administradores responsables de su elaboración.

Siguiendo la definición de Pinto (2000), la planeación se considera la primera fase del proceso administrativo porque sin ella no habría que organizar, dirigir o controlar, y ¿cómo alcanzar estas etapas sin un plan previo?, sin una base para guiarse, sin la referencia de un punto de partida y otro de cierre, estas fases no tendrían lugar en la administración. Sin embargo, algunos administradores, directores o individuos a cargo de las empresas alegan que el futuro es inexacto,

que significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y que por tal motivo, la planeación además de requerir tiempo y esfuerzo, carece de certidumbre, por lo que no debemos prestarle mucha atención. No obstante, aunque nadie puede asegurar los eventos venideros, tampoco se puede esperar tranquilamente a que las cosas pasen, sin pensar como anticiparse a las posibilidades.

Las ventajas de la planeación, son que a través de ella, se pueden tomar decisiones de manera preventiva y disminuir las soluciones correctivas, proporciona una base para el control, minimiza los cambios y posibles peligros, requiere actividades con orden y propósito, pero sobre todo, estimula la realización de los objetivos de las organizaciones (Terry y Franklin, 1994).

Para aprovechar al máximo las ventajas que trae consigo la planeación, es necesario realizar un análisis minucioso del entorno de la compañía; a través del cual, se identifiquen todos aquellos factores internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la empresa. A este proceso se le conoce como análisis FODA, y es explicado en el siguiente apartado por ser la base en la elaboración del plan para el Club de Vacaciones.

3.2 Análisis FODA

Este análisis es un paso elemental en el proceso de planeación. Su utilidad radica en que proporciona información importante de la compañía, siendo esta de ayuda, al implementar acciones para alcanzar los objetivos. Sus siglas conocidas por muchos significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, las primeras contemplan todos aquellos aspectos con los que dispone y controla la compañía, y

que reflejan una ventaja ante la competencia; sirven de soporte y hacen fuerte a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. Las segundas son los aspectos que los obstaculizan, es decir, actividades que no realiza bien o recursos que necesita y no posee. Se contemplan factores administrativos, de producción, organización, operacionales, financieros, etc. (Robbins y Coulter, 1996).

Las oportunidades y amenazas conforman el ámbito externo, es decir todos aquellos factores que inciden o influyen directa e indirectamente sobre el que hacer interno de la compañía y que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos. Los factores a considerar en este campo, son los económicos, tecnológicos, políticos, sociales, culturales y demográficos, entre otros (Ídem).

El análisis varía dependiendo cada compañía, pero las fortalezas y oportunidades siempre serán positivas, ya que, si se utilizan y / o aprovechan aportan beneficios. Las debilidades y amenazas son negativas por lo que estas se tienen que combatir. Para las debilidades es necesario implementar acciones correctivas a corto plazo, para efectos de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; en tanto, las amenazas se combaten con acciones preventivas.

Al análisis que se presenta a continuación (Ver Cuadro 1) se le debe dar un sentido de temporalidad, ya que no siempre una amenaza será una amenaza, ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable (Gómez, 1994).

Cuadro 1. Análisis FODA del Club de Vacaciones

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>F1 Compañía de clase mundial.</p> <p>F2 Variedad de membresías.</p> <p>F3 Buena ubicación del Resort.</p> <p>F4 Servicios e instalaciones de calidad.</p> <p>F5 Buen intercambio interno (México y el Caribe).</p> <p>F6 Buen intercambio externo RCI.</p> <p>F7 Presencia en hoteles de Europa occidental.</p> <p>F8 Uso para amigos y familiares de socios.</p> <p>F9 Servicio exclusivo y personalizado.</p> <p>F10 Empleados americanos, ingleses y mexicanos.</p> <p>F11 Personal con ganas de cooperar.</p>	<p>D1 Vendedores carecen de ética profesional</p> <p>D2 Falta de interés por construir nuevas instalaciones.</p> <p>D3 Pérdida de hoteles en el Caribe.</p> <p>D4 Falta cooperación por parte del hotel.</p> <p>D5 Personal de ventas y mercadotecnia en rotación continúa.</p> <p>D6 Falta de supervisión en ventas, mercadotecnia servicio al cliente.</p> <p>D7 Jefes de ventas y mercadotecnia sin nivel académico profesional.</p> <p>D8 Predomina lo urgente.</p>
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>O1 Creciente demanda del mercado.</p> <p>O2 Crecimiento de la actividad turística local.</p> <p>O3 Clientes con buen nivel adquisitivo.</p> <p>O4 Expansión de la compañía en destinos de playa del pacífico y sur de México .</p>	<p>A1 Mejores paquetes vacacionales con agencias de viajes</p> <p>A2 Competencia de tiempo compartido local</p> <p>A3 Dependencia total del mercado americano</p> <p>A4 Representantes de agencias de viajes</p> <p>A5 Mala propaganda en medios de comunicación.</p> <p>A6 Área expuesta a fenómenos meteorológicos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

- El Club de Vacaciones es parte de la división de tiempo compartido de una cadena española reconocida a nivel mundial, por tener presencia en países como México, República Dominicana, Costa Rica, Antigua, España, Francia, Tunisia, Marruecos, entre otros. Así mismo, el grupo hotelero se considera como uno de los más grandes en el sistema Todo Incluido. En el 2006 la compañía recibió los premios TTG Award, concedido por más de 2400 agentes de viaje, y el "Five Diamond Award", otorgado por la American Automobile. Al igual que la mención del Golden Apple en varios de sus hoteles.

- El Club de Vacaciones maneja cuatro tipos de membresías, *First Class*, *Premium*, *Upgrades* y de Prueba. Que fácilmente se pueden diseñar de acuerdo al uso anual o bianual, así como, las temporadas, *Holiday*, *Prime* y *Season*.
- El Club de Vacaciones está ubicado en uno de los destinos de mayor demanda turística, ya que Cozumel es reconocido nacional e internacionalmente por sus atractivos naturales y culturales. Como lo son sus playas, arrecifes (considerados como la segunda barrera coralina en el mundo), la cultura y vestigios arqueológicos mayas y su carnaval. Además de ser un polo de cruceros y contar con gente hospitalaria. Todas estas características ayudan a que los socios quieran usar semana en el destino.
- Los servicios e instalaciones que ofrece el Club de Vacaciones son de primer nivel como se explicó en los apartados 1.2 y 1.3.
- Además de Cozumel, los socios siempre podrán reservar su semana de alojamiento en cualquiera de los 17 hoteles afiliados al Club de Vacaciones ubicados en México y el Caribe.
- Además del intercambio interno, a través de la compañía externa de intercambio RCI, los socios pueden usar su semana en 3700 hoteles más alrededor del mundo (Ver apartado 1.8).
- Una buena ventaja es que los socios pueden obtener descuentos del 15% al 30% de la tarifa *rack*, en los hoteles ubicados en Francia, España y Portugal.
- El uso de las membresías no esta limitado únicamente a los socios, como en otros clubes, también pueden obtener los beneficios de las mismas, sus amigos y familiares directos.
- Otra ventaja del Club de Vacaciones, es que en la sala de ventas cuenta con personal de diferentes nacionalidades que hablan idiomas como el inglés, francés, alemán, italiano y español. Característica que brinda la oportunidad de atender no solo a invitados norteamericanos o de lengua española.

- Según la observación directa y entrevistas sostenidas con el personal tanto de ventas (*liners* y cerradores), mercadotecnia (*Opc's*, Concierges, relacionistas públicos y supervisores), servicio al cliente y administración (*Hostess*²³, asistente, verificador, choferes, contador) no tienen inconvenientes en participar en todos aquellos programas generados por la compañía que ayuden a mejorar su funcionamiento y que a su vez faciliten o mejoren sus condiciones laborales.

Debilidades

- Como se ha mencionado anteriormente, en ocasiones para los vendedores de tiempo compartido no existe nada más importante que obtener una buena y rápida comisión. Por lo que se valen de toda clase de actos para obtener ventas irresponsablemente, sin detenerse a pensar en los daños que provocan a sus clientes.
- Aunque la compañía tiene por política que en ningún caso la venta de membresías sobrepasará los inventarios disponibles, no quiere decir que no se pueda atender las demandas de infraestructura de sus clientes. El *staff* de servicio a socios comenta que en algunos hoteles de intercambio interno, el Club de Vacaciones no cuenta con habitaciones propias y sus socios reciben el equivalente en habitaciones hoteleras. Pero que al crecer el número de socios esta necesidad se vuelve más palpable.
- En el 2006 la compañía perdió un hotel en Cancún, Q. Roo por daños ocasionados por el huracán Wilma. Los daños fueron significativos y la reconstrucción sería millonaria, por lo que a la fecha se considera perdido. En el 2007 se perdieron dos hoteles más, uno en Puerto Plata y otro en Punta Cana, estos se vendieron al grupo hotelero Barceló. Entonces, estas

²³ Es la persona que da la bienvenida a los invitados y los registra a la presentación de ventas.

perdidas han hecho que la oferta de intercambio disminuya, ya que no se ha agregado ninguno para compensar los perdidos.

- El hotel donde se encuentran ubicadas las instalaciones del Club de Vacaciones no coopera satisfactoriamente con el mismo al momento de proporcionar servicio a sus socios, por el simple hecho de ser tiempo compartido, la mayoría de los empleados del hotel se niegan a trabajar en equipo, volviendo difícil las operaciones.
- Una característica muy peculiar del Club de Vacaciones es la rotación continua de su personal en las áreas de mercadotecnia y ventas. La duración de la mayoría de los empleados es de uno a tres meses, en gran medida se debe a que el pago es por comisiones y al no tener ingresos se desaniman y renuncian. Por otro lado, es por falta de motivación, incertidumbre por los cambios o despidos por parte de la empresa al ser un personal improductivo, es decir, por no presentar eficiencia durante un mes o simplemente por que los gerentes desean renovar la planta laboral.
- El personal del Club de Vacaciones tanto en los mandos altos como bajos de las áreas de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente, carecen de estudios profesionales. Cuestión preocupante a nivel gerencia y de supervisión debido a que tampoco tienen el interés por verificar el trabajo. Recursos Humanos no considera necesario exigir niveles de estudios, ya que en las áreas de contacto con el cliente lo primordial es hablar inglés y para el negocio de tiempo compartido, tener ventas diarias.
- Esta característica es muy visible cuando hay una venta, porque el momento hace que todo el equipo de trabajo envuelto se enfoque a la misma, dejando todo lo demás para después. Buena táctica, sin embargo cuando esto sucede el equipo fácilmente se olvida del seguimiento necesario a ventas anteriores, y otros aspectos importantes para el Club, como los planes o cuestiones de organización y control.

Oportunidades

- El tiempo compartido es uno de los segmentos de hospitalidad que se ha mantenido estable a través de los años, y que sigue presentando un alto potencial de crecimiento hacia el futuro, aún rodeado por cambios importantes como los que observamos hoy en los precios del petróleo, problemas de desempleo y ajustes en la economía. Esto quedo demostrado en los resultados de la última encuesta anual *National Leisure Travel MONITORsm* 2008 realizada por *Ypartnership* y *Yankelovich, INC* donde también se indica que pese a los problemas económicos, 6.2 millones de personas aseguran tener interés en adquirir una tiempo compartido dentro de los siguientes dos años (AMDETUR, 2008).
- Los expertos en Turismo consideran que Cozumel superará los tiempos de crisis por los que atraviesa la economía mundial, y también podrá crecer turísticamente gracias a algunos proyectos de infraestructura turística, de mercadotecnia y promoción que esta realizando tanto la iniciativa privada como la pública. Como por ejemplo la construcción de la Marina Cozumel, con la que se pretende impulsar el desarrollo al captar nuevos mercados de mayor derrama económica como el del turismo náutico. Con este proyecto FONATUR que se destaca por la construcción de centros integralmente planeados, invierte 37.4 millones de dólares, para atraer 191 más de inversión privada. El director general del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), Miguel Gómez Mont Urueta, enfatizó el hecho de que en su administración se están estudiando proyectos detonadores de turismo para Cozumel, donde se están dando las condiciones económicas y turísticas para poder impulsarlos (VILLEGAS, 2008).
- Los principales clientes del Club de Vacaciones son de nacionalidad estadounidense y de acuerdo con un estudio de los hábitos y preferencias del consumidor de tiempo compartido, que año con año realiza la agencia

de mercadeo *Yesawich, Pepperdine, Brown & Russell*, exclusivamente para *Interval International*, revela que el comprador de tiempo compartido en los Estados Unidos tiene un ingreso familiar anual entre los \$30,000.00 y \$50,000.00 o más (AMDETUR, 2007).

- Esta compañía ha mostrado una trayectoria ascendente en el sector hotelero desde 1982 hasta hoy en día. Cuenta con un plan de crecimiento intensivo de cara al Siglo XXI. Por lo que se espera su pronta expansión en algunos destinos turísticos como Tulum, Q. Roo y Los Cabos, Baja California según el director nacional de ventas del Club de Vacaciones.

Amenazas

- En la actualidad existen numerosas agencias de viajes alrededor del mundo que cuentan con una amplia gama de productos y servicios turísticos en cualquier destino, característica que las vuelve en una fuerte competencia para las empresas de tiempo compartido. Este club vacacional sólo se compromete con las facilidades hoteleras, en tanto, las agencias de viajes a través de sus oficinas especializadas logran excelentes convenios en hospedaje, excursiones, espectáculos, transporte (aéreo, ferroviario, marítimo, terrestre), etc., al manejar grupos regularmente constantes y de mayor número. Además brindan asesoramiento en cuanto al destino y otros requerimientos necesarios para el viaje. En ocasiones los precios de los paquetes son más baratos, y otra característica importante, es que el costo se puede cubrir con pagos parciales a las tarjetas de crédito antes o después de tomar las vacaciones.
- Otro problema del Club de Vacaciones ya tratado en el apartado 2.5 es la competencia de los siete clubes de tiempo compartido que hay en la isla, quienes tienen similitud de producto y servicios, así como fuertes estrategias de promoción y venta para atraer los mismos clientes.

- De acuerdo con la observación directa, Cozumel recibe esencialmente turistas estadounidenses, lo que vuelve a la economía del destino un dependiente total de este mercado. Aunada la tendencia de sector de tiempo compartido en el país por concentrar sus esfuerzos de comercialización en el mercado estadounidense donde al año 2006 se concentraba el 66% de la distribución de propietarios de tiempo compartido (RCI, 2006). Este factor representa un riesgo en caso de algún desajuste de cualquier índole en el mercado emisor, ya que, en Cozumel la diversificación de turistas no es fácilmente palpable como en Playa del Carmen o la Riviera Maya donde se pueden ver turistas procedentes de Italia, Francia, Portugal, Alemania, España, entre otros.
- Otra amenaza directa es la mala reputación de la actividad, que genera suspicacia en los clientes y que se hace aún más grande debido a los malos comentarios dados en el hotel por los representantes de las agencias de viajes en sus reuniones matutinas, así como la mala propaganda emitida por algunos medios de comunicación en los países de origen del turista.
- Cozumel por su posición geográfica, es una isla expuesta año con año a fenómenos meteorológicos, específicamente a huracanes que tienen lugar durante los meses de Junio a Noviembre y que la vuelven propensa a inundaciones, y afectaciones a la infraestructura turística.

3.3 Características del Plan

La elaboración del plan es sumamente importante, ya que se necesita de manera formal, es decir escrito, para no perder de vista el objetivo del mismo y el por que de la realización de sus tareas. (Terry y Franklin, 1994).

Hoy día (2008), el único plan formal que el Club de Vacaciones ha dado a conocer a sus directores de proyecto, contadores y gerentes, es el Plan de Ventas; donde se les exige cumplir con los pronósticos y proyecciones del mismo. De acuerdo con algunas conversaciones sostenidas con el personal mencionado, este es solo una modificación general de las cifras del año anterior, ya que año tras año, se presentan incrementos que en ocasiones carecen de sustento, es decir, no se realiza un análisis de la situación económica de su principal mercado, como es en este caso el Estadounidense o si se cuenta con las herramientas necesarias para lograrlo, "no existe ninguna razón lógica para que una compañía espere un aumento en ventas, cuando no se intenta hacer algo distinto de lo que se hizo el año anterior" (Terry y Franklin, 1994: 194). Entonces, más aún, como se espera que estas ventas no se desplomen, cuando no existe un plan que ayude a reducir el índice de cancelación de las mismas.

El plan que en esta investigación se presenta, se elaboró con información obtenida a lo largo del proyecto e información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los empleados del área de Mercadotecnia, Ventas y Administración del Club de Vacaciones.

Los resultados esperados dependerán de su implementación en el proceso de venta, así como de su seguimiento, siendo útil en tanto exista la voluntad para que se lleve a la práctica. Este plan es de uso constante aplicado en tareas de rutina que seguirán un método estándar de operación con la finalidad de facilitar la coordinación, el control y la prevención de cancelaciones. Así mismo, se considera operacional porque es conducido y ejecutado por lo jefes de rango jerárquico medio y bajo, trata con actividades normales programables, sigue procedimientos definidos con precisión, cubre periodos reducidos y su parámetro principal es la eficiencia (Pinto, 2000).

El plan contiene un modelo completo de actividades a desarrollar, las cuáles se recomiendan que sean evaluadas periódicamente, con el propósito de modificarlas con prontitud en caso de ser necesario, adaptándolas a las nuevas circunstancias. Un plan que no se examina de manera permanente y que no mantiene una corriente continua de información respecto de su desempeño, corre el riesgo de quedar obsoleto por la falta de mejoras.

3.4 Plan estratégico para el Club de Vacaciones

Estrategias	Como	Momento y lugar de aplicación	Área Responsable	Factor cubierto por la estrategia	Motivo cancelación cubierto
1. Fortalecer los servicios e instalaciones.	Gestionando apertura de clubes Prisma en más hoteles de intercambio interno	Gestión: Al registrar índices de ocupación altos. Servicio: durante la estancia de los clientes.	Gerencia corporativa y servicio al cliente.	F4,F5, F9, D2, O1, O3	4, 6
2. Mejorar la oferta de las membresías.	Creando una nueva categoría	La oferta: en la sala de ventas	Aprobación: Gerencia corporativa. Oferta: los vendedores.	F2, F9, O1,O3, A1,A2	4,9,10
3. Incrementar la oferta del intercambio interno.	Incorporando los próximos hoteles de la compañía ubicados en el Pacífico de México y el Caribe.	En la apertura de dichos hoteles.	Gerencia corporativa	F5, O4, D3,A6	4
4. Capacitar la planta laboral del área de ventas y mercadotecnia.	Adiestrando y concientizando al personal nuevo y reforzando los conocimientos de los anteriores.	La capacitación se puede dar en la sala de ventas después de los tours del día.	Operaciones	F11, D1,D5 A4	1,3, 8,
5. Sensibilizar las áreas de servicio al cliente	Formando una visión amplia de atención al público y el servicio de calidad.	En las juntas mensuales de cada área de servicio al cliente.	Departamento de calidad del hotel y gerencia del Club de Vacaciones.	F11,D4,	6
6. Compensar la no intervención de los agentes de viajes en la compra.	1. Pagándoles un bono por cada venta realizada a sus clientes.	Una semana después de la compra.	Aprobación: Gerencia corporativa. Pago: Contabilidad.	A4	10
	2.Regalándoles 3 noches de hotel en algún resort afiliado al Club.	Otorgar la compensación en temporada baja.	Aprobación: Gerencia corporativa.	A4	10
7. Crear mayor credibilidad en las presentaciones de venta.	Estando siempre documentado de comentarios positivos actuales hechos por los socios en internet, y durante su estancia en las encuestas de satisfacción (mostrar todos).	Investigación: En horas de menor movimiento. Exposición de comentarios: En las presentaciones de venta.	Ventas, especialmente Gerentes pero también los vendedores podrían investigar y aportarlos.	A5	2

Estrategias	Como	Momento y lugar de aplicación	Área Responsable	Factor cubierto por la estrategia	Motivo cancelación cubierto
8. Contrarrestar los 5 días hábiles de cancelación	Otorgando beneficios como: Noches extras, Move in, etc.	Dentro los primeros cinco días de la venta.	Ventas	F8,F9	7
9. Tener consideración por socios que comprueben alguna contingencia	Ofreciendo un inventario de menor costo.	Al avisar el socio que fue objeto de alguna contingencia.	Gerencia operativa nacional		5
10. Elevar el perfil del personal de mandos altos.	Siendo más escrupulosos al elegir los jefes de las áreas de mercadotecnia y ventas. Requiriendo tanto experiencia como grados académicos.	En la contratación.	Recursos Humanos	D6,D7,	3,8
11. Mantener una corriente continua de información y control.	Implementando chequeos y juntas de rutina semanales alternados entre mercadotecnia, ventas, servicio al cliente y administración.	Juntas: Sala de ventas Chequeos: En cada una de las áreas mencionadas	Gerentes de cada una de las áreas	F11, D5, D6	
12. Consolidar las relaciones entre el cliente y el vendedor	Realizando actividades de convivencia	Durante su estancia en el hotel	Ventas	F9 ,D8, A2, A4	3, 7, 10

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 1. Fortalecer los servicios e instalaciones: De los 17 hoteles afiliados al Club de Vacaciones únicamente cinco cuentan en sus instalaciones con los beneficios del Club Prisma, aunque en el resto de los hoteles reciben el equivalente a su habitación, no hay algo que los haga sentir especial a excepción del registro privado y el servicio que brinda el *Guest Service*. Por lo tanto, es importante construir este Club en por lo menos en tres o cuatro hoteles más, o en su defecto iniciar la gestión para rentar y acondicionar un pequeño espacio dentro de los hoteles para brindar a los socios los servicios de Internet gratis, fiestas semanales, los desayunos, cenas y servicio de bar provisionalmente.

Esta gestión la debe hacer el gerente corporativo, soportando su petición con estadísticas de ocupación generada por los socios y que benefician al hotel. Con esta medida se mejora la calidad en los servicios e instalaciones otorgando al mismo tiempo la exclusividad y trato personalizado ofrecido en las membresías, así como, el mejoramiento en el intercambio interno. Se atacan los motivos de cancelación 4 y 6, porque con el primero, se contribuye a satisfacer las expectativas de los socios, pues al hablarse de los servicios del Club Prisma en las presentaciones, el cliente espera poder acceder a ellos con regularidad. También se aminoran los problemas por malas experiencias ocurridas a los socios durante su primera estancia porque los empleados de servicio al cliente podrían otorgar rápidamente alguna compensación por los inconvenientes como botellas de vino ó enviar arreglos florales para ofrecer disculpas, entre otras cosas.

Estrategia 2. Mejorar la oferta y nivel de las membresías: Teniendo en cuenta que la empresa debe estar a la vanguardia en sus productos y que la categoría *First Class* fue incorporada en el año 2001, es momento de ofrecer a los clientes una nueva membresía, pues son ellos quienes quieren lo mejor, lo exclusivo, lo último, lo más nuevo. Una membresía con detalles únicos, como servicio a cuarto, de mayordomo, habitaciones con tinas de hidromasaje,

transportación del hotel al aeropuerto, entre otros aspectos que brinden mayor lujo a la categoría.

Con esta estrategia se refuerzan las fortalezas 2 y 9, es decir, la variedad de membresías y el servicio exclusivo y personalizado, también se aprovecha la oportunidad 1, ya que, existe una creciente demanda del producto en el mercado y con esta nueva oferta se pueden atraer más clientes usando la oportunidad 3 que es el buen nivel adquisitivo de los clientes. Así mismo, al mejorar la oferta se crea una nueva herramienta para atacar la amenaza 1 y competir con los paquetes vacacionales de las agencias de viaje y las membresías de otros clubes de vacaciones locales.

Los motivos de cancelación que se cubren son el 4, 9 y 10, los clientes de categorías inferior podrían alcanzar sus expectativas haciendo *Up grades* a esta nueva, también con los plus de esta categoría se justificaría las diferencias de costo entre las agencias de viajes y el club de vacaciones. Por último, en caso de que la competencia robe algún cliente, al momento de recibir una solicitud de cancelación, se podría defender la venta haciendo un comparativo entre los niveles de membresía de ambos clubes.

Estrategia 3. Incrementar la oferta del Intercambio Interno: Aunque aún no esta confirmada la apertura de los hoteles en Tulum, Q. Roo y Los Cabos, Baja California; sería importante que de llevarse a cabo, el gerente corporativo del Club de Vacaciones, busque inmediatamente la incorporación de los mismos al programa de intercambio interno, ya que con esta acción se maximizaría la fortalezas 5 y la oportunidad 4.

Por otro lado, con la incorporación de estos se compensa la pérdida que ha tenido la compañía de los dos hoteles en el Caribe. Se combate la amenaza 6, porque se contará con un hotel más en el Pacífico para ofrecer a los clientes en caso de que la isla se vea amenazada por algún huracán.

Se aminora el motivo de cancelación 4, ya que los clientes tendrán más opciones para usar su semana en caso de querer reservar en los hoteles y fechas de mayor demanda cuando no haya disponibilidad en los mismos.

Estrategia 4. Capacitar la planta laboral del área de ventas y mercadotecnia: Con la capacitación que actualmente se da al personal de estas áreas se pretende brindar todas las herramientas necesarias a cada puesto, fundamentalmente a través de tácticas de promoción y venta según sea el caso. Sin embargo, se debe implementar la capacitación en una misma dirección para lograr un fin común "la venta" con la finalidad de beneficiar a los empleados, la compañía y al cliente.

En la capacitación se debe incluir la sensibilización de las áreas, es decir, los *Opc's* y *concierges* deben evitar mentir en cuanto a regalos, duración y objeto de las presentaciones para evitar inconformidades en los clientes y ayudar así al vendedor para lograr con mayor facilidad la venta. El cliente debe percibir profesionalismo en todo el *staff* aunque simplemente se les haga una invitación. El mayor problema esta en el área de ventas, pues hay que saber vender la membresía correcta y para esto se necesita *conocer profundamente las membresías y su funcionamiento*. En ocasiones sucede que el vendedor quiere seguir usando la misma forma de venta que en su anterior trabajo.

El conocimiento del producto incluye, los beneficios de cada categoría, temporada, habitación, intercambios externos e internos, costos, formas de pago y financiamiento, *upgrades*, reglas y regulaciones, uso de certificados, conocimiento del contenido del contrato y llenado de papelería.

A consideración personal esta capacitación la debe dar el verificador de la sala, pues es la persona que tiene mayor experiencia en el producto, ya que, el resto del personal, incluso los gerentes y directores de la sala están en rotación

continúa y nunca es suficiente el tiempo para aprender cada elemento de las membresías.

Así mismo, se debe hacer un simulacro de venta con cada vendedor nuevo para que se familiarice con todo el proceso, desde la invitación hasta la verificación de venta. Para esto se podría formar un comité integrado por un *Opc's*, un *liner*, un *closer* y el verificador, quienes también podrían tener algún tipo de remuneración al enseñar sus conocimientos.

Las cuestiones de ética y sensibilización, estarían a cargo de los gerentes de sala, aunque el resultado dependerá totalmente del compromiso personal de cada vendedor.

Esta estrategia depende en gran medida de la fortaleza 11 y a la par se mejora, ya que, el personal que recibe capacitación constante tiene mejor actitud para cooperar con los objetivos de la compañía. Se minimizaría la debilidad 5 porque con la capacitación se les ayuda a mejorar sus conocimientos y pueden tener más beneficios, evitando así la rotación continua. La estrategia corregirá la debilidad 1 porque se esperan resultados positivos al inculcar la honestidad a los vendedores. Finalmente, la amenaza 4 se combate porque al obtener el cliente una membresía acorde a su necesidad, la mala publicidad que dan los representantes de agencias de viajes influirá menos en sus decisiones de cancelación.

Los motivos de cancelación 1,3 y 8, disminuirán porque al obtener el producto adecuado, los vendedores evitarán a los clientes gastos innecesarios; y al explicar correctamente los elementos de la compra, se evitarán malos entendidos.

Estrategia 5. Sensibilizar las áreas de servicio al cliente: Para disminuir el problema de cancelación 6 y la debilidad 4, es decir, las malas experiencias

que tienen los socios durante su primera estancia que en gran medida se deben a la falta de cooperación de algunos empleados del hotel; es necesario que el departamento de calidad del hotel y la gerencia del Club de Vacaciones realicen reuniones en conjunto, con la finalidad de iniciar un proceso de integración y cambiar la mala perspectiva que tienen los empleados acerca del Club de Vacaciones, la cual repercute al momento de brindar servicio a los socios.

Se debe recalcar que no deben existir diferencias en el trato a un huésped normal y un socio del Club, que debe existir para ellos buena actitud de servicio, atender sus quejas, orientarlo, ser cortés, etc. En general, formar en los empleados una visión amplia de la atención al público y el servicio de calidad, concientizándolos de la importancia y responsabilidad que revisten sus actividades para el logro de los objetivos de ambas compañías, que al final ayudan a su beneficio personal.

Esta estrategia es importante porque el éxito de las membresías depende de la calidad del factor humano que exista al momento de otorgar los servicios.

Estrategia 6. Compensar la no intervención de los agentes de viajes en la compra: Para no crear más diferencias entre los agentes de viajes y el Club de Vacaciones y evitar que el área de trabajo se transforme en un campo de batalla, con esta estrategia se pretende establecer una alianza.

Para que los representantes de las agencias, en sus reuniones matutinas no hagan a sus huéspedes buenos ni malos comentarios del Club de Vacaciones, se les puede otorgar un bono por venta ó por cada determinado número de ventas, otorgarles un certificado por 3 noches gratis para usarse en temporada baja en alguno de los hoteles de intercambio interno de México.

El pago debe ser aprobado en la gerencia corporativa y la persona encargada de pagar, sería el contador de la sala de ventas. Así se cubre la amenaza 4 y el motivo de cancelación 10.

Estrategia 7. Crear mayor credibilidad en las presentaciones de venta:

Para esto es necesario que los gerentes de sala y vendedores constantemente se documenten a través del Internet y por medio de las encuestas de satisfacción con comentarios positivos hechos por los socios, siendo estos mostrados durante la presentación de venta. De la misma forma, sería conveniente hacer alarde de los reconocimientos anuales que ha sido merecedor el Club de Vacaciones por los logros en sus estándares de excelencia en hospitalidad, como los otorgados por *RCI Resort Condominiums Internacional*, así como, de sus registros oficiales en *ARDA American Resort Development Association*.

Un factor muy importante para lograr credibilidad es formar un mismo discurso, para el *Opc's*, *Hostess* y *Liner*, para evitar divergencias y confusiones en los clientes. Si los prospectos sienten que desde el principio se les habló con la verdad entonces sentirán confianza para iniciar una relación con la compañía.

Se minimiza la amenaza 5, causada por la mala propaganda en los medios de comunicación y por consiguiente se combate el motivo de cancelación 2, limpiando un poco la mala reputación que existe de la actividad.

Estrategia 8. Contrarrestar los cinco días hábiles de cancelación: Esta estrategia podría ser efectiva o contraproducente para el Club de Vacaciones porque consiste en valerse de los regalos otorgados al momento de la compra como noches extras para el socio y sus acompañantes, cenas, renta de carros, etc., para neutralizar el inciso seis y subinciso 4.15 de la NOM-029-SCFI-1998.

Así, al recibir el socio algunos beneficios inmediatos estaría consciente que automáticamente pierde su derecho a recuperar los pagos efectuados por la membresía. Se minimizaría el motivo de cancelación 7 y de alguna forma se demuestra que los amigos y familiares de socios sí pueden obtener beneficios por la membresía. De igual forma, se otorga una muestra rápida del servicio a obtener.

Por otro lado, esta acción puede interpretarse como un acto de mala fe y traer repercusiones legales a la empresa.

Estrategia 9. Tener consideración por socios que comprueben alguna contingencia: Cuando la solicitud de cancelación es por alguna contingencia personal de los socios, esta se acepta sin devolver el monto los pagos efectuados por la misma. Se pierde un cliente y el saldo pagado queda a favor de la empresa, por lo que no afecta prácticamente en nada a la compañía.

Sin embargo, otra solución es ofrecer un inventario de menor categoría considerando lo pagado como ayuda a los socios y revender el cancelado a precios actuales, así se sigue conservando el cliente anterior y se puede ganar otro nuevo. Esta acción forma una buena imagen ante los clientes, porque una compañía de clase mundial (F1) también debe respaldar a sus consumidores.

Estrategia 10. Elevar el perfil de mandos altos: Para corregir la debilidad 7 es necesario que la administración general y el área de Recursos Humanos cambien su perspectiva de contratación, es decir, que para los puestos de mandos medios y altos, se requiera tanto experiencia laboral como dominio del idioma inglés y grados académicos básicos. Es decir, con preparatoria terminada, carrera técnica o profesional asociado del ámbito turístico.

Es importante aclarar que cuidadosamente, y en algunas excepciones, no hay que excluir a las personas que demuestren un perfil satisfactorio para el puesto y que no cuenten con grados profesionales. No obstante, la preparación de los dirigentes del Club de Vacaciones tiene un papel central en el éxito y desarrollo de todas las áreas, ya que, también ellos seleccionarán al personal que formará su equipo de trabajo.

Al tener a las personas correctas al mando, la debilidad 6 dejara de ser un problema, porque se iniciaran las tareas de supervisión. Los motivos de cancelación 3 y 8 también disminuirán, ya que, los jefes estarán preparados y podrán ayudar significativamente en la capacitación de los vendedores.

Estrategia 11. Mantener una corriente de información continua y control:

Hoy en día la comunicación tiene un papel fundamental en las empresas, puesto que a través de ella se libran muchos obstáculos, siendo generadora de la retroalimentación.

Usando la fortaleza 11, en el Club de Vacaciones comunicarse eficazmente puede resolver las debilidades 5 y 6. Estableciendo chequeos y juntas semanales alternadas entre mercadotecnia, ventas, servicio al cliente y administración. Esto con la finalidad de informarse recíprocamente del estado de la compañía, sus resultados, detectar problemas o áreas de conflicto oportunamente, informar modificaciones en las operaciones, acerca de nuevos planes y en general compartir todo tipo de información que afecte o beneficie a la empresa y sus colaboradores.

Al estar bien informado de los sucesos, a los gerentes se les facilita las tareas de supervisión y control (D6); a los empleados se les brinda mayor confianza para el desempeño de sus actividades y mejor ambiente de trabajo; características muy importantes al decidir ser parte de una empresa (D5).

Estrategia 12. Consolidar las relaciones entre el cliente y el vendedor:

Actualmente existe un servicio de postventa que consiste en hacer una llamada de bienvenida a los socios quince días después de la venta, y se les pregunta como se sienten respecto a la membresía. Se les otorga nombres, teléfonos y direcciones para dirigirse en caso de dudas, consultas, reservaciones y pagos.

Sin embargo, no hay un seguimiento durante la estancia, cuestión que da lugar al surgimiento de posibles conflictos que pudiesen evitarse o resolverse durante este momento. Al organizar y realizar actividades de convivencia con los socios durante su estancia en el hotel, se fortalecen las relaciones con el cliente porque se mantiene la emoción de compra hasta el final, demostrándole a los socios que la compañía realmente se interesa en proporcionar experiencias vacacionales gratas y no sólo obtener ventajas económicas y olvidarse de ellos.

La estrategia consiste en destinar de \$200.00 a \$250.00 dólares incluidos en el costo total de la membresía, para dos o tres días después de la venta invitar a los socios a cenar en algún restaurante, dar la vuelta a la isla, conocer el parque *Chankanaab*, *Discover México*, *Fly High Adventure*, para dar un paseo a caballo o cualquier otra actividad que les brinde alguna experiencia y que sirva para crear una buena percepción, utilizando esos momentos para saber si están a gusto o si han tenido algún inconveniente que pueda repercutir en sus decisiones de compra y hacerles saber que el Club de Vacaciones siempre estará en la mejor disposición para asistirles durante sus vacaciones.

Estas acciones le darán ventaja al vendedor cuando surjan las amenazas 2 y 4, en la primera porque puede asegurarse si los clientes han recibido invitación de la competencia para asistir a alguna presentación y convencerlos de no asistir. En la segunda porque a través de la convivencia puede cambiar la mentalidad de los socios respecto a los malos comentarios dados por los agentes de viajes. Con estas acciones se combate el motivo de cancelación 10.

Otros motivos de cancelación que cubre la estrategia es el 3 y 7, ya que el momento también se puede aprovechar para aclarar dudas y mientras los socios continúen emocionados por la compra, el derecho de 5 días para cancelar, pasarán sin mayor problema.

Conclusiones

La investigación satisfactoriamente muestra el logro de todos los objetivos planteados en un principio. Los resultados y análisis del total de ventas y cancelaciones contemplan un año más, 2005, ya que inicialmente se tomaron en cuenta únicamente los años 2006 y 2007. Esto se realizó para obtener mayor rango de análisis de la información.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que el Club de Vacaciones es una empresa fuerte, que su principal herramienta para distinguirse en el mercado es el diseño de sus membresías y que requiere de mayor compromiso con sus clientes, así como, de una mejor supervisión en el nivel operativo para disminuir su porcentaje de cancelación. Por consiguiente, la propuesta de Plan para la Reducción de Cancelaciones aporta estrategias elementales que facilitarían la solución de los problemas existentes en cuanto a las rescisiones de contratos.

La mayoría de las estrategias propuestas son de fácil implementación, con excepción de la uno, seis, ocho y doce que requieren de inversión de capital; la realización de las restantes depende más del interés de los gerentes, directores y supervisores.

El plan en general es conciso, sencillo y práctico, cubre fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades importantes del Club de Vacaciones, así como todos los motivos de cancelación encontrados. Por lo tanto proporciona elementos suficientes para obtener buenos resultados y ser evaluado dentro de los primeros tres meses.

Posteriormente se pueden supervisar los avances de las estrategias cada cierre mensual y dado la flexibilidad del plan definir lo que se ha cumplido, las mejoras y correcciones que necesita para su seguimiento.

La empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo y operando exitosamente en el mercado por varios años más, gracias a que actualmente hay una amplia demanda del concepto, mismo que ha sido favorablemente aceptado e impulsado principalmente por los beneficios económicos que aporta.

En el año 2007 según los datos proporcionados en la XXII Convención Anual de AMDETUR, el total de la derrama económica que representó el tiempo compartido fue de 11,350 millones de dólares. Las ventas llegaron a 200 mil 970 semanas lo que significó 3 mil 604 millones de dólares y las inversiones en el país alcanzaron los 1,100 millones de dólares.

Hoy en día es considerado el sector más exitoso y sólido de la hotelería mexicana, al representar el 39% de la oferta hotelera del país con 403 desarrollos y el 19% de los trabajos del sector turístico con 450 000 empleos directos.

Se espera que la actividad siga en aumento en México durante los próximos cinco años, ya que el gobierno actual ha dado continuidad a la política previa, la cual consideró al sector residencial como pilar de su política económica por representar casi el 3% del PIB y activar 37 ramas industriales asociadas. También se debe considerar que su impulso es trascendental al ser considerada dentro del rubro de las exportaciones quedándose el bien adquirido en el país; genera impuestos, fomenta el turismo repetitivo, normaliza los porcentajes de ocupación, genera divisas y los empleos son mejor remunerados en comparación con otros sectores.

Por otra parte, se están otorgando las facilidades de comunicación hacia el país con la apertura de nuevas rutas aéreas de las ciudades más importantes de Estados Unidos, principal consumidor de tiempo compartido. La posición del gobierno y el entorno político son favorables para la promoción e inversión de la industria turística. Así mismo, en los últimos años se han hecho reformas a las leyes sobre bienes raíces que beneficiaran a la actividad.

Los resultados de esta industria han sido tan favorables que hoy en día ya no es exclusivo del sector de bienes raíces. También la aviación se ha incorporado el concepto de aviación corporativa compartida, específicamente para el mercado de los negocios; en tanto, la industria automotriz alemana ha puesto en marcha el sistema de auto compartido, siendo la red del transporte público y la conciencia medioambiental sus factores decisivos. Así mismo, esta modalidad ya se comercializa dentro del transporte náutico, en especial con los yates y otras embarcaciones turísticas.

Bibliografía

- **Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) (2006).** *Estudios de la propiedad vacacional: Impacto del tiempo compartido en México 2006*, en: http://www.amdetur.org.mx/07_est_mex.htm, [sitio consultado el 18 de Noviembre del 2007].
- **Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) (2007).** *Hábitos y preferencias del comprador de tiempo compartido*, En: Revista NOTITUR, publicación trimestral N°2 Verano 2007,
- **Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) (2008).** *Tiempo compartido: Estabilidad ante ajustes económicos*, En: Revista NOTITUR N°2 Verano 2008, http://www.amdetur.org.mx/images_gral/notitur_03_2008.pdf, sitio consultado en Octubre 01, 2008.
- **Fournier, Susan y Frederic Brunel (2007).** *El poder de la recomendación boca - boca en las decisiones de compra del consumidor mexicano*, en: Revista Expansión, México, Noviembre, pp. 10-11.
- **Gómez Ceja, Guillermo (1994).** *Planeación y organización de empresas*, McGraw-Hill, Octava Edición, México.
- **Katan, Gazy (2006).** *El valor de los clientes*, Instituto de Marketing Directo y Comercio Electrónico (ICEMD), en: <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=140>, [sitio consultado el 14 de febrero de 2008], España.
- **Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2004).** *Administración: Una perspectiva global*, McGraw-Hill, Doceava Edición, México.
- **Organización de Tiempo Compartido Europea (OTE) (2007).** *Tiempo compartido*, en: <http://www.ote-info.com/> y http://www.ote-info.com/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=32, [sitio consultado el 31 de Octubre del 2007].
- **Palafox Muñoz, Alejandro y Anaya Ortiz Julia Sderis (2007).** *Reflexiones en torno a la implementación de la Agenda 21 en Cozumel*,

en: *Gestión turística* N°7, pp. 103-128, Universidad Austral de Chile, Chile

- **Pinto, Villatoro Roberto (2000).** *Planeación estratégica de capacitación: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición, México.
- **Resort Condominiums International de México (RCI) (2006).** *Latin America and the Caribbean Vacation Ownership Fact Book*, RCI, México.
- **Resort Condominiums International de México (RCI) (2007).** *RCI Directory Be There 2007*, RCI, México.
- **Reyes, Ponce Agustín (1992).** *Administración de empresas: Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México.
- **Robbins, Stephen R. y Mary Coulter (1996).** *Administración*, Editorial Prentice Hall, Quinta edición, México.
- **Secretaría de Turismo (SECTUR) (2006).** *Resultados acumulados de la actividad turística Enero – Diciembre 2006*, en: <http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/cual/2006/cual122006.pdf>, [sitio consultado el 11 de Julio del 2007].
- **Secretaría de Turismo (SECTUR).** *Normas Oficiales Mexicanas Turísticas*, en: http://www.sectorturismo.gob.mx/wb/sectur/sect_237_normas_oficiales_mx, [sitio consultado el 24 de abril del 2008].
- **Secretaria de Turismo de Quintana Roo. (SEDETUR) (2006).** *Indicadores turísticos del estado de Quintana Roo*, en: <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/2006/diciembre.php>, [sitio consultado el 13 de Diciembre del 2007].
- **Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1994).** *Principios de administración*, Editorial Continental, Décima sexta reimpresión, México.
- **Villegas, Gustavo. (2008).** *Reportaje: Impulsan FONATUR y SECTUR inversiones en la ínsula*, Periódico Novedades de Quintana Roo, Riviera Maya, Cancún, México.

<http://www.novenet.com.mx/seccion.php?id=106287&sec=4&d=29&m=05&y=2008> [Site accessed 29/05/2008].

Anexos

Anexo 1. Estructura de comisiones

Ejemplo:

Comisiones por una venta First Class, Anual, en temporada Holiday y habitación de 2 Recamaras

Puesto	Comisión	Pago por Q	Bono x motivación	Bono fijo	Bono variable
Opc	Usd\$ 243.47	Usd\$150.00	Usd\$50.00		
Sup. Opc	Usd\$ 243.47	Usd\$10.00			
Gte. Opc	Usd\$ 243.47	Usd\$10.00			
Liner	Usd\$ 730.43		Usd\$150.00	Usd\$400.00	
Closer	Usd\$1,947.82		Usd\$200.00		Usd\$850.00
Gte. Linea	Usd\$ 121.73				
Gte. Sala	Usd\$ 243.47			Usd\$50.00	
Dir. Proyecto	Usd\$486.94			Usd\$100.00	

Comisiones por una membresía de prueba

Puesto	Comisión	Pago por Q
Opc	Usd\$31.72	Usd\$150.00
Sup. Opc	Usd\$31.72	Usd\$10.00
Gte. Opc	Usd\$31.72	Usd\$10.00
Liner	Usd\$54.43	
Closer	Usd\$188.00	
Gte. Sala	Usd\$31.72	
Dir. Proyecto	Usd\$90.43	

El *Opc*, que más ventas tenga en el mes ó más parejas Q registre gana un bono extra.

El *Liner* y *closer* que más ventas tenga en el mes gana un bono extra.

Si se alcanzan los presupuestos establecidos para el mes, generalmente los gerentes y supervisores ganan un bono extra.

Fuente: Elaboración personal: Información obtenida a través de entrevistas con los empleados del Club de Vacaciones.

Anexo 2. Fragmentos de motivos de cancelaciones

1

Membresía # 000

Habló la señora XXX, socia comenta que no le pareció el hecho de que el día que ella hizo su up-grade le presentaron las instalaciones de lo que estaba adquiriendo en fotos en una pantalla, cuando ella pidió ver las instalaciones físicamente, le dijeron que en ese momento no se podía y así le fueron dando excusas hasta el día de su salida, el ultimo día cuando estaba haciendo su check out, le dijeron que si quería le podían enseñar las instalaciones a lo cual no acepto pues ya estaba de salida, comenta que su esposo no estaba el día del up-grade ya que se encontraba buceando y el no esta muy convencido del up-grade por lo cual hubiera sido muy bueno que el hubiera podido ver las instalaciones para que se convenciera.

Lo que realmente le molesto a la señora fue un problema que tuvo con XXXX de recepción, al parecer esta persona se porto muy descortés con ella y su servicio fue muy malo, tanto que la socia quiere cancelar porque comenta que no se sintió ofendida como huésped, sino como persona. Otro punto fue que el sistema de cable estaba fallando pues no se veían varios canales, lo reportaron a recepción y cuando los técnicos fueron a ver cual era el problema después de varias vueltas por fin uno de los técnicos les dijo que no había problemas con la cablevisión lo que había pasado es que se redujo la cantidad de canales disponibles. ¿Por qué no dicen la verdad desde un principio? Comenta la socia.

2

Socia 0000 envió su carta de cancelación a la dirección que aparece en su contrato. Los motivos de su cancelación se deben principalmente a que en estos momentos tiene algo de índole personal que le impide seguir con la

membresía, y que además vio muchos puntos que no le gustaron de la compra, algo que me comento es que la información que le dio el vendedor fue muy diferente a la que se le dio al momento de firmar el contrato.

3

Se comunicó por teléfono la socia 000. Comenta que quiere ver la manera de cancelar su membresía por la siguiente razón:

El día de la venta estuvo mucho tiempo en lo que fue la presentación y aunque tenía dudas de la compra, su padre (que también estaba en la presentación) fue quien por así decirlo la presiono para que hiciera la compra. Al llegar a su casa reviso toda la información y después hablo con amistades que también tiene tiempo compartido y llego a la conclusión de que esta no fue la mejor inversión.

Comenta que ella trabaja en hotelería, puede conseguir descuentos para viajar a hoteles a muy buenos precios, además de conseguir buenas tarifas en vuelos.

Socia comenta que conversando con sus amigos que también tienen membresías con otras compañías, le platicaban de los viajes gratis que tiene con ellos. El problema principal es que puede obtener mejores tarifas en hoteles, vuelos, y todo incluido, que las que estaría pagando con nosotros.

4

Se comunicó la socia XXX, membresía 000

Socia comenta que el día de la compra ella se encontraba enferma ya que el clima era muy caliente y entraban y salían del aire acondicionado, ese día la socia se sintió con mucha presión y firmo el contrato casi obligada, al día siguiente fue a hablar con los vendedores y comenta que ellos se enojaron

mucho por su decisión de cancelar la membresía y que ellos le dijeron que no podían hacer nada al respecto y le dieron un numero en donde comunicarse para eso y no le dieron mas información.

Socia ya le informo a su banco que no aceptara ningún cargo ya que ella es pensionada y después de ver todos los gastos, no solamente el costo de la membresía, sino de tarifas de todo incluido y vuelos, Ella no podía cubrir todos los gastos. Hasta ahora no ha podido concluir el proceso de cancelación. Mandara la carta de cancelación, ya que ella esta 100% segura de que no continuara con la membresía.

5

La familia XXX, mandaron carta de cancelación a la dirección que aparece en el contrato en cuanto regresaron de las vacaciones. Socio comenta que la de la idea de adquirir la membresía era de su mujer, pero que cuando regresaron y vieron la información la señora se dio cuenta que el precio de la membresía se le hacia alto. Se les pregunto a los socios si había alguna otra razón, y comentaron que no están contentos con la compra, que esta membresía es algo que realmente no le conviene y que además el compro la membresía porque estuvo muy presionado ese día. La principal razón es que haciendo cuentas el termina pagando mas de lo que paga con su agencia de viajes.

6

My name is XXX and I purchased Membership # 000. I was looking into exchanging my week with RCI and spoke recently with your reservation service representatives in the reservation center. What they told was very different from what the salesman about the use of my weeks. There was never a mention of a cap or ceiling on the number of weeks used during a year. The salesman referred to owning a vacation club membership as "Pre-Paid vacation

that I could use anytime I wanted" obviously subject to availability at the resort I was staying. The salesman referred to my vacation club membership as "100 weeks to use over my lifetime". Since I have 2 daughters that will still be in my household the next couple of years, I will always need 2 rooms when I stay at one of your resorts. Therefore, I would need to use 2 weeks for each visit. Clearly, we purchased this vacation club membership because of the flexibility of use of weeks and the additional 2 year membership with RCI. We were told that this is a vacation club and not a timeshare.

I am very upset that I have been told one thing when I bought the membership and now when I want to use the membership I am being told something very different. I want to cancel my membership because I feel like I have been "baited and switched". This is the very reason why I have never even entertained the idea of listening to the sales pitches of vacation clubs or timeshares because I expect there to some "fine print" language to lessen the value of ownership.

Sincerely,