

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA  
COMERCIAL DE TIEMPO COMPARTIDO EN MUTLIVACACIONES  
DECAMERON DENTRO DE LA CIUDAD DE BOGOTA D.C**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
AREA DE MERCADEO  
BOGOTÁ D.C  
2010**

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA  
COMERCIAL DE TIEMPO COMPARTIDO EN MULTIVACACIONES  
DECAMERON DENTRO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

**PRESENTADOR POR: DAVID MARTÍNEZ GONZÁLEZ**

**DIRGIDO POR: HECTOR ORLANDO HUYÓ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
AREA DE MERCADEO  
BOGOTÁ D.C**

**2010**

## **2. TABLA DE CONTENIDO**

### **1. Título.**

### **2. Tabla de contenido.**

2.1 Tabla de contenido Tablas

2.2 Tabla de contenido Gráficos

### **3. Introducción.**

3.1 Planteamiento del problema.

### **4. Justificación.**

### **5. Objetivos.**

5.1 General.

5.2 Específicos.

### **6. Marco conceptual.**

6.1 Marketing.

6.2 Mezcla de marketing.

6.3 Análisis D.O.F.A.

6.4 Estrategia de marketing.

6.5 Investigación de mercados.

6.6 Comercialización.

### **7. Marco referencial.**

7.1 Descripción del Turismo.

7.1.1 Formas de Turismo.

7.1.2 Unidades básicas de Turismo.

7.2 Desarrollo al Turismo.

7.3 Características generales del turismo en Colombia.

7.4 Tiempo Compartido.

7.4.1 Definición.

7.4.2 Historia y evolución.

7.4.3 Desarrollo mundial.

7.4.4 Tiempo Compartido en Colombia.

7.4.5 Jurisdicción Colombiana.

7.4.6 Tiempo Compartido en Bogotá.

## **8. Multivacaciones Decameron.**

8.1 Historia.

8.2 Misión y visión.

8.3 Organigrama.

8.4 Producto.

8.4.1 Precio.

8.4.2 Participantes.

8.4.3 Uso y operación.

8.5 Estrategia comercial.

8.5.1 Mercado Objetivo.

8.5.2 Búsqueda de prospectos.

8.5.3 Promoción.

8.5.4 Sala de ventas.

8.5.4.1 Comportamiento de ventas en los últimos 5 años.

8.5.4.2 Índices de efectividad en sala de ventas.

**8.6** Personal comercial.

**8.7** Análisis interno Multivacaciones.

**8.7.1** Nivel corporativo y estrategia.

**8.7.2** Cadena de gobierno Toma de decisiones.

**8.7.3** Desarrollo y fortalecimiento.

**8.7.4** Análisis Porter.

**8.7.5** Análisis D.O.F.A.

**9. Investigación socios y prospectos Multivacaciones en la ciudad de Bogotá.**

**9.1** Descripción de la investigación.

**9.1.1** Encuestas socios Multivacaciones.

**9.1.2** Encuestas prospectos que visitan sala de ventas.

**9.1.3** Grupo Focales.

**9.2** Resultados de encuestas.

**9.2.1** Resultados encuestas socios Multivacaciones.

**9.2.2** Resultados encuestas prospectos que visitan sala de ventas.

**9.2.3** Resultados Focus Group.

**9.2.4** Conclusiones de la investigación.

**10. Análisis de la competencia directa de Multivacaciones, en la ciudad de Bogotá.**

**10.1** Descripción de la investigación.

**10.2** Zuana Beach Resort.

**10.3** Sun Vacation.

**10.4** Germán Morales.

**10.5** Conclusiones de la investigación.

**11. Planteamiento estrategia comercial.**

**11.1** Definición.

**11.2** Diferenciación.

**11.2.1** Mercado Objetivo.

**11.2.2** Duración.

**11.2.3** Imagen de marca.

**11.2.4** Servicio al cliente.

**11.2.5** Liderazgo en costos.

**11.3** Innovación.

**11.3.1** Táctica de captación.

**11.3.1.1** Mecanismo de participación.

**11.3.2** Publicidad.

**11.3.3** Fuentes de mercadeo.

**11.3.4** Visita a prospectos.

**11.3.5** Sala de ventas.

**11.3.6** Herramientas de venta.

**11.4** Posicionamiento.

**11.4.1** Mejoras de producto.

**11.4.2** Fidelidad de consumidores.

**11.4.2.1** Programa referidos.

**11.4.3** Eslogan de posicionamiento.

**11.5** Cronograma de ejecución.

## **12. Propuesta financiera derivada de la nueva estrategia.**

**12.1** Definición.

**12.2** Matriz costo/ ventas.

**12.3** Matriz comparativa estrategia actual Vs estrategia propuesta

**13. Glosario de términos.**

**14. Anexos**

**15. Bibliografía.**

## **2.1 Tabla de contenido Tablas**

**Tabla 1.** Análisis D.O.F.A.

**Tabla 2.** Desarrollos Hoteleros afiliados en Colombia.

**Tabla 3.** Distribución de propietarios por región de propiedad 2007.

**Tabla 4.** Fuentes de mercadeo.

**Tabla 5.** Ventas año 2005 – año 2009.

**Tabla 6.** Indicadores de efectividad sala de ventas.

**Tabla 7.** Comisiones.

**Tabla 8.** Análisis D.O.F.A. Multivacaciones.

**Tabla 9.** Ponderación Factores Críticos de éxito.

**Tabla 10.** Indicadores propuestos de efectividad.

**Tabla 11.** Fuentes de mercadeo propuestas.

**Tabla 12.** Programa referidos.

**Tabla 13.** Cronograma de ejecución

**Tabla 14.** Costos relacionados con el desarrollo de la nueva estrategia.

**Tabla 15.** Ventas proyectadas con la nueva estrategia.

**Tabla 16.** Ventas / Costos.

**Tabla 17.** Comparativo costos Vs Ventas 2009 y 2010/2011

**Tabla 18.** Ventas/Costos comparativo.

## **2.2 Tabla de contenido de Gráficos.**

**Gráfico 1** Llegada de Turistas Internacionales

**Gráfico 2** Llegada de visitantes extranjeros – DAS 1980 – 2008

**Gráfico 3** Comportamiento ventas 2005 – 2009

**Gráfico 4** Comportamiento ventas mes-mes 2005 a 2009

**Gráfico 5** Diagrama de estrategias de Bowman

**Gráfico 6** Cadena de gobierno

**Gráfico 7** Cinco fuerzas de Porter

**Gráfico 8** Valor Percibido Vs Precio Percibido.

### 3. INTRODUCCION

El turismo a nivel mundial logra ser uno de los principales gestores de desarrollo económico y cultural de las regiones, gracias a que permite la interacción entre culturas, y el consumo de bienes o servicios por parte de turistas. En la búsqueda de nuevas alternativas de negocio frente a esta industria. A mediados de los años 60 propietarios de un complejo hotelero en Suiza, generaron una nueva manera de tomar vacaciones, el denominado esquema de Tiempo compartido, el cual consistía en no ofrecer la renta de habitaciones en el resort, sino que por el contrario los huéspedes se volvieran dueños de habitaciones del mismo.

El tiempo compartido es un sistema en donde cualquier persona natural o jurídica, adquiere un mecanismo de utilización de servicios en desarrollos hoteleros. Su funcionamiento se caracteriza por el fraccionamiento de las semanas anuales, en donde cada uno de sus acreedores al poseer una semana específica, podrá disfrutar del servicio hotelero. Actualmente este tipo de funcionamiento se complementa con un mecanismo de utilización determinado por puntos, en donde cada uno de los acreedores puede disfrutar de los desarrollos hoteleros canjeando los puntos adquiridos, por servicios en el hotel.

En Colombia el tiempo compartido empezó sus inicios a mediados de los años 80, en donde el interés de desarrollar de manera más competitiva la industria, se implementaron complejos hoteleros que para comercializar de dicha manera, los pioneros de este esquema en Colombia, son Pontepiedra en Coveñas y Country Club Tayrona. Pero fue después de los años 90 en donde este mecanismo de comercialización de servicios hoteleros comenzó a desarrollarse de manera precipitada. En la actualidad Colombia, cuenta con más de 43 desarrollos de Tiempo compartido en cada una de sus modalidades, sea a través de puntos o semanas fraccionadas al año.

Hoteles Decamerón es una empresa Colombiana constituida en el año de 1987, iniciando su operación con su primer hotel Don Blass en la ciudad de Cartagena,

actualmente cuenta con 33 hoteles en 7 países del Caribe, Suramérica y África. Esta cadena Hotelera se caracteriza por su sistema de Todo Incluido, el cual logro ser uno de los primeros en la industria colombiana de turismo, también se ha enfocado a la calidad del servicio prestado a cada uno de los huéspedes que visitan los hoteles, recibiendo distingos premios de calidad al servicio como “Excelente Servicio y Calidad” otorgado por Air Transat Group Toronto, Canadá y “Alto Nivel de Servicio y Calidad” otorgado por Air Tours Holidays United Kingdom, entre otros.

Hoteles Decamerón cuenta con más de 6000 empleados, pasando desde la parte administrativa y operaria de los hoteles, en donde se encuentran unidades estratégicas de negocio como Servincluidos (agencia de viajes) con presencia a nivel nacional e internacional. Multivacaciones (tiempo compartido) que al igual hace presencia en ciudades de Colombia y a nivel internacional países como Panamá, Perú, Ecuador y El salvador. Por último Decamerón Explorer (tours) la cual está encargada de realizar tours en cada destino turístico, brindando la información necesaria para tomar las mejores vacaciones. Cada una de las unidades de negocio cuenta con departamentos administrativos, comerciales, operativos, financieros y de recursos humanos; Esto nos lleva a deducir que es una empresa en constante crecimiento al desarrollar una participación activa en la economía del país, promoviendo el desarrollo de la industria hotelera en la construcción de nuevos complejos hoteleros en lugares recónditos como Amazonas, Quimbaya en la región cafetera y su última inversión en el archipiélago de Barú.

Multivacaciones Decamerón es una unidad de negocio del grupo hotelero Decamerón, nació en el año 2000, gracias a la necesidad de crear una nueva manera de comercialización, para la utilización de los servicios prestados en los hoteles de la compañía. El programa Multivacaciones Decamerón consiste en la adquisición de una cantidad determinada de unidades incorporales denominadas

DECAS, las cuales pueden ser cambiadas por noches de alojamiento en los hoteles que hacen parte de la compañía.

### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de comercialización del programa Multivacaciones Decamerón en la ciudad de Bogotá inicia con la búsqueda de prospectos, a través de rifa de un automóvil 0 kilómetros y paquetes vacacionales. Esta búsqueda de prospectos se realiza de dos maneras: 1) La compra de bases de datos, que permiten identificar qué tipo de prospecto es el calificado para adquirir el programa. 2) Locaciones en centros comerciales, supermercados o lugares de alto flujo comercial que permitan invitar prospectos a la sala de ventas.

Posteriormente a los prospectos invitados a la sala de ventas, se les presenta todos los beneficios del programa Multivacaciones Decamerón, demostrando todas las ventajas que podrían disfrutar si toman una decisión inmediata de compra. Este proceso se realiza mediante estrategias específicas de ventas como la toma de decisiones por parte de los prospectos y la constante presión para adquirir el programa.

El problema con la estrategia de comercialización de Multivacaciones Decamerón para la ciudad de Bogotá, radica en tres factores:

1) Todas las compañías relacionadas con la industria de tiempo compartido en Bogotá, realizan de la misma manera la comercialización del producto, es decir, no hay una compañía innovadora que desarrolle una estrategia que se diferencie a su competencia, la cual genere más credibilidad a los prospectos que asisten a la sala de ventas.

2) Los resultados de ventas en los últimos años se mantienen constantes, no existe un crecimiento paulatino o consecutivo en la sala de ventas de Bogotá, mientras que en otras ciudades las ventas aumentan de manera reiterativa y

significativa. Lo cual demuestra un estancamiento en la producción y la necesidad de generara una nueva estrategia para aumentar las ventas.

3) La saturación de actividades comerciales en el mercado capitalino, se refleja en la poca asistencia de prospectos a la sala de ventas y la poca credibilidad que genera el producto en el mercado, ya que al ser proceso de comercialización repetitivo en la industria, los prospectos expresan repudio e inseguridad al ser abordados en las locaciones comerciales.

**Pregunta de investigación.**

*¿Cuál es la estrategia de comercialización de tiempo compartido, que permitirá la innovación, el posicionamiento, la diferenciación y el aumento representativo de ventas en Multivacaciones Decamerón, para la ciudad de Bogotá?*

#### 4. JUSTIFICACION

La comercialización de tiempo compartido en la ciudad de Bogotá se caracteriza, por ser repetitiva, poco innovadora y sobre todo genera, inconformidad por parte los prospectos que visitan las salas de ventas de cualquier compañía, ya que sienten ser engañados o simplemente atraídos por premios que muchas veces no los reconocen o simplemente no los pueden utilizar. Esto hace que a futuro muchos de los prospectos ya invitados a una sala de ventas sientan repudio, o el no deseo de asistir a otra sala de ventas, al tener experiencias pasadas o simplemente comentarios de terceros, que permiten la poca asistencia a futuras presentaciones en una sala de ventas.

El desarrollar una nueva estrategia de comercialización de tiempo compartido, para Multivacaciones Decamerón buscará como beneficio, la masiva asistencia de prospectos a la sala de ventas en la ciudad de Bogotá, un incremento de sus ventas y el reconocimiento de su producto en el mercado. De igual manera el generar una nueva estrategia de comercialización para la ciudad de Bogotá servirá como prueba de mercado, para en un futuro implementara en el resto de ciudades del país en donde actualmente se realiza la operación comercial Multivacaciones, adicionalmente en ciudades donde se abran nuevas plazas para la comercialización. Simultáneamente esta estrategia podrá ser implementada en destinos internacionales donde se presenta, la operación comercial y donde se esté pensando expandir. Es necesario identificar que el mercado Bogotano ya reconoce la operación comercial de programas relacionados con tiempo compartido, gracias a la cantidad de compañías que se presentan en la ciudad, por ejemplo ZUANA BEACH RESORT, SUN VACATION, GERMAN MORALES E HIJOS, CARIBEAN OPERADORES y MULTIVACACIONES DECAMERON, entre otras. Las cuales manejan el mismo prototipo o esquema de comercialización para la captación de prospectos. Esto permite determinar, que ninguna de las compañías nombradas anteriormente ha logrado innovar acerca de la manera de

comercializar este producto, sin embargo este tipo de comercialización genera resultados en ventas.

Especialmente para Multivacaciones Decamerón, los resultados en ventas se mantienen constantes desde el año 2007, vendiendo mensualmente en promedio 400.000 dólares, lo que permite concluir que el mercado bogotano se está estancando, no por las características del mismo, sino por la falta de creatividad frente a una nueva estrategia comercial. Esta es otra razón para que Multivacaciones Decamerón desarrolle una nueva estrategia comercial, que logre posicionar la marca en el mercado, su crecimiento frente a la competencia y el incremento representativo de las ventas en la ciudad de Bogotá.

Tomar la ciudad de Bogotá como prueba para desarrollar esta nueva estrategia comercial, es fundamental ya que brinda características atractivas para cualquier industria. Bogotá cuenta con más de siete millones de habitantes, el PIB de la ciudad al 2008 esta alrededor de 73.204.449 millones de pesos, siendo este el mayor del país. La tasa de desempleo en el primer semestre del 2009 es del 11.3%, las exportaciones en el mismo periodo son de 2.323 millones de dólares, mientras que las importaciones son de 8.002 millones de dólares; El 55% de las transacciones financieras del país se realizaron en Bogotá. Económicamente Bogotá es la ciudad que muestra los mejores indicadores de desempeño en el país. Actualmente ocupa el sexto puesto de ciudades más competitivas y atractivas para hacer negocios en Latinoamérica, recibiendo en inversión extranjera alrededor 2.364 millones de dólares en el año 2008, siendo la ciudad del país con más inversión, ocupando el 70% del total recibido en el mismo año por el país. Aunque la economía del mundo en general este restringida, Bogotá

sigue siendo una ciudad que permite el desarrollo económico gracias a lo atractivo y lo seguro para los inversionistas extranjeros<sup>1</sup>.

Bogotá cuenta con el mayor flujo de turistas extranjeros que visitan el país, recibiendo en promedio en el periodo de Enero a Abril del 2009 alrededor de 222.858 viajeros, ingresando por puntos de control del DAS. Mientras que en el mismo periodo del año anterior ingresaron 199.232, por los mismos puntos de control; Incrementando así cerca de un 11.9% el arribo de turistas a la ciudad. Bogotá es visitada mensualmente por 57.000 viajeros de todo el mundo aproximadamente, lo que indica su potencial como atractivo turístico y de negocios a nivel mundial. Este comportamiento del mercado puede generar la captación de nuevos prospectos a Multivacaciones, ya que con este programa los viajeros no solo lo podrán utilizar en Colombia, sino que también en todos los países donde Hoteles Decamerón cuenta con infraestructura hotelera<sup>2</sup>.

Esto permite concluir que Bogotá no solo es una buena fuente de prospectos por los habitantes y las características económicas de la ciudad, si no que por el contrario, también es una fuente importante de prospectos internacionales que permitirán el eficaz desarrollo de la nueva estrategia comercial y el incremento de sus ventas para la operación.

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Tablero de Indicadores [online]. Publicación III 2009 [Citado 14 septiembre 2009]. Bogotá (Colombia). Tablero de Indicadores de Bogotá. Disponible en <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=730&catID=86>.

<sup>2</sup>Instituto Distrital de Turismo. Estadísticas [online]. Boletín Abril 2009. [Citado 14 septiembre 2009]. Bogotá (Colombia).Boletín mensual de Estadísticas de Turismo. Disponible en <http://www.bogotaturismo.gov.co/estadisticas/index.php>.

## 5. OBJETIVO

### 5.1 Objetivo General

Proponer el desarrollo de una nueva estrategia comercial para Multivacaciones Decamerón, que permita el incremento del volumen de ventas superior al 10% mensual de acuerdo a promedio de los meses en años anteriores, gracias a la innovación de tácticas comerciales, frente a la competencia en la industria de tiempo compartido de la ciudad de Bogotá.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Analizar el funcionamiento interno de la compañía, la estrategia comercial y el comportamiento de sus ventas en la ciudad de Bogotá.
- Identificar el entorno competitivo dentro de la ciudad de Bogotá para Multivacaciones Decamerón, con el fin de establecer que oportunidades o amenazas se presentan.
- Generar una nueva estrategia comercial, que permitan a Multivacaciones Decamerón ser una compañía innovadora y diferenciadora frente a la competencia de tiempo compartido en la ciudad de Bogotá.
- Elaborar un presupuesto de mercadeo y ventas derivado de la estrategia propuesta

## 6. MARCO TEORICO

En el desarrollo de esta investigación se integran varios conceptos del área de mercadeo, mezcla de marketing, análisis DOFA, estrategias de marketing, comercialización, investigación de mercados y marketing de servicio. Permitiendo utilizar herramientas y tácticas comerciales, para desarrollar una nueva estrategia comercial que permita a Multivacaciones Decamerón, ser una compañía innovadora en el mercado capitalino. Adicionalmente se analizara características de la industria del turismo específicamente sobre el Tiempo compartido y posteriormente se identificarán condiciones que permitan desarrollar la estrategia en Bogotá.

### 6.1 Marketing

“El marketing se define como la integración total de actividades de negocios, para generar bienes o servicios que suplan las necesidades que se encuentran en el mercado. El marketing se encarga de asignar precios, promover y distribuir a los mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Para establecer de manera concreta la definición de marketing es necesario tener presente dos términos significativos:

- **Enfoque:** El marketing debe estar dirigido a un tipo de cliente específico, los deseos de los prospectos deben ser identificados y posteriormente satisfechos.
- **Duración:** El marketing inicia con ideas innovadoras, las cuales no deben culminar hasta que los prospectos no presientan la sensación de satisfacción, esto se demuestra durante un lapso de tiempo determinado”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> STANTON. William. Fundamentos de marketing. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México. Edición 13 2004. Cap.1, pág. 7.

Para desarrollar una nueva estrategia comercial dentro de una organización, es de vital importancia tener en cuenta diferentes conceptos, que ayudan a la misma a encontrar el camino adecuado para su implementación y puesta en marcha en base a los objetivos trazados. Para realizar un concreto análisis sobre la estrategia comerciales a desarrollar, la compañía debe tener en cuenta que producto está en el mercado, que precio mantiene, donde lo distribuyen y que estrategias tiene para promocionarlo. Por estas razones una mezcla de marketing permitirá establecer estas cuatro variables que determinan el rumbo del la estrategia comercial a desarrollar.

## 6.2 Mezcla de marketing

“La mezcla de marketing se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

- **Producto:** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. (Variedad de producto, calidad de diseño, características, marca, envase y servicios)
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. (Precio de lista, descuentos, complementos, periodos de pago, condiciones de crédito)
- **Plaza:** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. (Canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística)
- **Promoción:** Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta, (Publicidad, ventas personales, promociones de ventas y relaciones públicas)”<sup>4</sup>.

Esto como resultado brinda una visión más clara sobre el camino a escoger al reconocer el atractivo del producto, ahora el paso a seguir es determinar que

---

<sup>4</sup>KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 Edición, Pearson Education. México. 2003. Capítulo 2, pág. 63.

porción del mercado se debe atacar, en donde el producto tendrá acogida, y como dentro de ese mercado logrará posicionarse de manera distintiva frente a la competencia para brindar un reconocimiento persuasivo en las mentes de los consumidores. Por esta razón tener claro definiciones de segmentación de mercado, selección de mercado y posicionamiento de mercado, apoyarán el desarrollo de la estrategia comercial a ejecutar.

- **“Segmentación del mercado:** Dividir un mercado en grupos pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y podrían requerir productos o mezcla de marketing distintos.
- **Selección del mercado:** Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en que se ingresara.
- **Posicionamiento del mercado:** Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”<sup>5</sup>.
- **Nicho de mercado:** “Consiste en dar servicio a uno más segmentos que, aunque no son los más grandes, están conformados por número importante de clientes que buscan beneficios un tanto especializados de un producto o un servicio”.<sup>6</sup>

El mundo actual brinda diferentes oportunidades y amenazas frente a los negocios que se desarrollan en las diferentes industrias, el marketing complementa sus actividades tradicionales con un análisis determinado del sector donde la compañía realiza su operación, esto permite enfocar la estrategia de marketing de manera óptima. El determinar cuál es el fin de una estrategia de marketing y que conceptos permiten diferenciar y posicionar el producto dentro del mercado objetivo, hacen parte fundamental para el desarrollo de una estrategia comercial.

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 235.

<sup>6</sup> Ibid., p. 197.

### 6.3 Análisis D.O.F.A.

“DOFA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar la información pertinente acerca de de la industria en donde la compañía se encuentra, la función principal es examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

DOFA puede ser usado, gracias a sus múltiples aplicaciones, en cualquier estructura organizativa, pasando desde unidades estratégicas de negocio, hasta la compañía en general, realizando el consecutivo análisis de producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. El análisis DOFA puede determinar las estrategias más apropiadas para cada negocio y al mismo tiempo pueden ser incorporadas en un plan de trabajo”<sup>7</sup>.

**Tabla 1.** Análisis D.O.F.A.

<b>Fortalezas y Debilidades</b>	<b>Oportunidades y Amenazas</b>
<p><b>Análisis de Recursos Comunicativos</b> Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos e intangibles.</p> <p><b>Análisis de actividades comunicativas.</b> Recursos gerenciales y estratégicos.</p> <p><b>Análisis de Riesgos en la Comunicación (desconocimiento o ambigüedades)</b> Relación con recursos y actividades de la empresa.</p> <p><b>Análisis de Potencias.</b> La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.</p>	<p><b>Análisis Interno:</b> Misión, visión y principios de la industria o empresa.</p> <p><b>Análisis del Entorno:</b> Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).</p> <p><b>Grupos de interés:</b> Gobierno, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.</p> <p><b>Otra visión del entorno:</b> Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.</p>

Fuente: Universidad de la Sabana

---

<sup>7</sup>Universidad de la Sabana. Análisis D.O.F.A [online]. Bogotá. Última Publicación. Disponible en [http://sabanet.unisabana.edu.co/ingenieria/agroindustrial/1semestre/exp\\_com/6comunicacionorg/temas/indispensables/02do\\_fa.htm](http://sabanet.unisabana.edu.co/ingenieria/agroindustrial/1semestre/exp_com/6comunicacionorg/temas/indispensables/02do_fa.htm).

## 6.4 Estrategia de marketing

“El interés principal de una estrategia de marketing es asignar y coordinar efectivamente los recursos de marketing y alcanzar efectivamente las metas de la compañía dentro de un mercado objetivo; Lo importante de una estrategia de marketing es determinar un mercado objetivo para la cual va direccionada la estrategia de marketing”.<sup>8</sup>

Existen estrategias comerciales que permiten desarrollar de manera efectiva una estrategia de marketing, por ejemplo la diferenciación y el posicionamiento de producto, permiten atraer de manera significativa futuros prospectos, que ayudaran a una estrategia de marketing, ser más efectiva frente a los objetivos comerciales que una organización pretende.

**Diferenciación:** “Una estrategia de diferenciación tiene como objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y proporcionarle algo diferente de las ofertas de los competidores. La empresa tiene que crear una situación de competencia monopolística donde abstente un poder de mercado debido a las características distintivas. (Chamberlin1950).

La diferenciación puede tomar diferentes formas: imagen de marca, innovación en tecnología, servicio al cliente, etc. La diferenciación, como el liderazgo en costes, protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de una forma muy diferente.

- Frente a los competidores: La diferenciación aísla a la empresa de la rivalidad competitiva, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad de precio. También incrementa los márgenes de beneficios y evita, la necesidad de una posición de bajo coste.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, se hace más difícil la entrada de competidores nuevos.

---

<sup>8</sup> MULLINS, Jhon. Administración del Marketing. 5 Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México. 2005. Cap. 2, pág. 43.

- La mayor rentabilidad aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un proveedor fuerte.
- Por último la empresa que se halla diferenciado para lograr la fidelidad de la clientela debe estar mejor posicionado respecto a los productos sustitutivos de sus competidores.

La diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores d a los de los competidores debido al precio más levado que le mercado está dispuesto a aceptar y a pesar de que los coste son generalmente mas elevados. Este tipo de estrategia no siempre es compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, ya que la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto”<sup>9</sup>.

**Posicionamiento:** “El posicionamiento de un nuevo producto o el reposicionamiento comprende una serie de pasos, los cuales son aplicables en mercados nacionales e internacionales y a productos nuevos o existentes, el seguimiento de los siguientes pasos permite desarrollar una estrategia de posicionamiento en el mercado.

1. Identificar un conjunto relevante de productos competitivos que sirvan a un mercado objetivo.
2. Identificar el conjunto de productos determinantes que definen el espacio de producto en que están situadas la posiciones de oferta actuales

---

<sup>9</sup> LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Editorial ESIC. 2003. Cap.9. pág. 450-451.

3. Recolectar información de una muestra de clientes actuales y potenciales acerca de las percepciones de cada producto en cuanto a los atributos determinantes
4. Determinar la ubicación actual del producto (posicionamiento) en cuanto a su espacio e intensidad
5. Determinar la combinación mas preferida por el cliente de los atributos determinantes
6. Examinar el ajuste entre preferencias de segmentos del mercado y la posición actual del producto.
7. Escribir una frase de posicionamiento o proposición de valor para guiar el desarrollo e implementación de la estrategia de marketing”.<sup>10</sup>

Permitir que una estrategia comercial tenga acogida en el mercado, la compañía debe identificar cuáles son las características del mismo, para así determinar que alternativas puede brindar. Para cumplir este objetivo, la investigación de mercados es una herramienta adecuada en la investigación.

### **6.5 Investigación de mercado**

“Sin información relevante y oportuna, el conocimiento del mercado puede ser incompleto y mal informado, con base quizá en corazonadas o intuiciones que podrían ser o no las correctas.

Sin un adecuado conocimiento del mercado es probable que las decisiones de marketing estén mal orientadas. Pueden introducirse productos para los que hay poca demanda, pero solo para fracasar enseguida. Se pueden entrar a nuevos mercados a pesar que las condiciones del mercado o de la industria sean poco atractivas. Es posible que se pasen por alto mercados atractivos; los productos se pueden vender al mercado objetivo equivocado, cuando al otro segmento de mercado les gustaría más el producto. Los precios pueden ser demasiados altos,

---

<sup>10</sup> MULLINS, Op. cit, p. 206.

lo que reduce las ventas, o demasiado bajos perdiendo dinero. El dinero para publicidad y promociones puede gastarse mal. Pueden escogerse los segundos mejores canales de distribución. Todos estos resultados son demasiados comunes. Con frecuencia son resultados de decisiones de marketing, a las informadas. Una investigación de marketing bien diseñada o ejecutada en forma competente pueden reducir las posibilidades de estos resultados desagradables. Los seis pasos para una correcta investigación de mercados son los siguientes:

1. Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación
2. Determinar las fuentes de datos y los tipos de datos necesarios
3. Diseño de la investigación
4. Recolectar Datos
5. Analizar Datos
6. Reportar los resultados al tomador de decisiones.”<sup>11</sup>

## **6.6 Comercialización:**

“Es el conjunto de todas las actividades que la empresa debe realizar para crear, promover y distribuir productos de acuerdo con la demanda de los clientes actuales o potenciales y las posibilidades de la empresa para producirlos, las funciones universal de comercialización son:

- Transferencia de propiedad: Incluye la función de compra, que se ocupa de las políticas y procedimientos para determinar necesidades, selección y evaluación de productos transferibles de la propiedad. La función de venta implica encontrar y motivar a compradores a través de diversas técnicas de promoción “muchos utilizan la palabra comercialización como sinónimo de ventas”
- Abastecimiento: El transporte y el almacenamiento comprende el manejo y el movimiento de productos y con frecuencia el cambio de propiedad.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> MULLINS, Op. cit, p. 175.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 DESCRIPCION DEL TURISMO

“En sentido etimológico del inglés “Tourism” del francés “Tour”. Acción de viajar por placer.

La asociación internacional de Expertos Científicos de turismo (A.I.E.S.T), a definido el turismo como el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto en que no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.

La Organización Mundial del Turismo – OMT- define al turismo como “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo, inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros motivos”. Esta definición fue aprobada en la conferencia de Ottawa celebrada en Junio de 1991, en la que se acordaron una serie de recomendaciones sobre estadísticas de turismo, y adoptada por la comisión de la Naciones Unidas en Marzo de 1993.

El concepto de turismo implica:

- a) Desplazamiento del lugar de residencia habitual.
- b) Gasto de ingresos previamente obtenidos.
- c) Consumo de bienes y servicios turísticos.
- d) Existencia de ciertas inversiones o condiciones previas.

Igualmente el concepto de turismo tiene una doble connotación:

- a) Social y cultural: Que se tipifica por la búsqueda de satisfacer necesidades de descansar, viajar, descubrir, relacionarse con otras personas y culturas.

---

<sup>12</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO. Como Crear un Mercado. 1ra.Eedición. 1981. Ginebra (Suiza).

- b) Económica: Por la cadena productiva que origina desde la organización y comercialización de los viajes, la prestación integral de servicios turísticos para el disfrute pleno de la experiencia de viaje, lo que a su vez tiene impacto en el desarrollo económico del país, región o localidad.

### **7.1.1 Formas del Turismo**

Según la OMT (Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo) se presentan las siguientes formas de turismo:

- a) Turismo interno: El que realizan los residentes de un mismo país determinado dentro del mismo.
- b) Turismo receptor: El de los no residentes que viajan dentro del país dado.
- c) Turismo emisor: El que realizan los residentes de un país determinado a otros países.

Las anteriores formas de turismo combinan y generan las siguientes categorías de turismo:

- a) Turismo interior: Que incluye el “turismo interno” y el “turismo receptor”
- b) Turismo nacional: Que incluye el “turismo interno” y el “turismo emisor”
- c) Turismo internacional: Que se compone de “turismo receptor” y “turismo emisor”.

### **7.1.2 Unidades Básicas de Turismo.**

Todos los viajeros para el sistema estadístico en turismo según OMT (Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo) se denominan visitantes. El concepto de visitante designa a toda persona que se desplaza de un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a 12 meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado. Los visitantes se dividen en dos categorías: Turistas y visitantes del día (excursionistas).

- Turista: Persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, permaneciendo al menos una noche y no más de un año, en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en un lugar visitado.
- Excursionista: Toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

La OMT define al visitante internacional como “Toda persona que viaja por un periodo no superior a doce meses, a un país distinto de aquel que tiene su residencia habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado”. Los visitantes internacionales incluyen turistas y visitantes del día (excursionista).

El visitante interno es “ toda persona que reside en un país y que viaja por una duración no superior a doce meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado. Los visitantes interno incluyen turistas y visitantes del día (excursionista). Los visitantes internacionales se dividen en: Turistas (visitantes que pernoctan) y visitantes del día (excursionistas).

Todos los visitantes tienen los siguientes motivos de viajes identificados por la OMT:

- a) Ocio, recreo y vacaciones.
- b) Visita a parientes y amigos.
- c) Viajes profesionales y de negocios.
- d) Tratamientos de salud.
- e) Religión y peregrinaciones.
- f) Otros motivos.

En cuanto a las unidades estadísticas relativos a la oferta el concepto imperante empleados por la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas- CIUAT- consiste en que el establecimiento constituye la unidad estadística fundamental de clasificación”<sup>13</sup>.

## **7.2 Desarrollo del Turismo.**

“La historia de los viajes está ligada al desarrollo de la humanidad; el hombre en busca de mejorar la utilización de su tiempo de descanso y de ocio, de su salud, motivada fundamentalmente por la inclemencia del clima (temporadas de intenso frío o calor), de su relación con un ser superior da origen a desplazamiento de tipo religioso a lugares de adoración, de intereses económicos o de negocio, de cultura o de visitas a parientes y amigos, motivan el interés del hombre a viajar dentro de un concepto típicamente turístico.

Los primeros en darle al tiempo libre y al ocio una connotación diferente, fueron los griegos, ya que invertían buena parte de su tiempo disponible en aspectos culturales (especialmente el teatro), de diversión, religiosos y deportivos, (recordemos que las olimpiadas se originaron allí). Los viajes estaban en su presupuesto y fueron muchos los escritores helenos que dejaron testimonios sobre los mismos, tales como: Homero, Heródoto, Jenofonte entre otros.

Los romanos al igual que los griegos mostraron interés por la cultura (teatro, asistían a las exhibiciones y espectáculos que realizaban en el circo). En los meses de verano se desplazaban al campo a la playa para descansar y reponer energía. Igualmente tenían la oportunidad de desplazarse por todos los dominios del Imperio, y con la llegada del Cristianismo a Tierra Santa.

En la Edad Media los viajes con inclinación turística eran menos frecuentes, ya que la desaparición del Imperio Romano, trajo consigo el deterioro de las vías de

---

<sup>13</sup> SIERRA ANAYA, Germán. REY MORENO, Manuel. Introducción al Mercado Turístico. 1ra. Edición. 2005. Editorial Universitaria. Cap. 1 pág. 23-26.

comunicación terrestre y el incremento de la inseguridad causada por los ladrones de caminos, todo esto facilitó la transición de la prosperidad a la pobreza y paralización.

En el renacimiento surgen importantes inventos como la brújula, la pólvora y la imprenta. El primero de ellos por ejemplo facilitó la navegación y el descubrimiento de nuevas tierras, nuevas costumbres y nuevas riquezas, surgen grandes expediciones marítimas entre otras las españolas, portuguesas, británicas y francesas. Esta situación animó nuevamente a las personas a interesarse en los viajes. Otro hecho destacable en este período fue la transición de la economía en especial, la monetaria. Las necesidades vitales se convirtieron en algo que se podía satisfacer por medio del dinero. En cuanto a lo mental se produce un rompimiento del paradigma imperante, y surge el “hombre renacentista, expresión que designa a una persona que participa en todos los campos de la vida, del arte y de la ciencia.

Es en el renacimiento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de “hotel”. Palabra francesa con la que se designaba a los palacios urbanos. Igualmente a finales de este período existía la costumbre entre los ingleses de enviar a sus hijos al continente con el fin de complementar sus estudios y adquirir experiencia personal. Este viaje tenía una duración entre tres y cinco años, razón por la que se le denominó “gran tour”, de donde parece se derivan los términos turismo y turista”.

Pero es en el siglo XIX cuando el turismo experimenta un desarrollo cualitativo y cuantitativo, por las siguientes razones:

1. La invención de la máquina de vapor por James Watt revolucionó el concepto de transporte, y fue George Stephenson quien aplicó con éxito el invento de Watt a la locomotora. El 27 de septiembre de 1825, la máquina de Stephenson, llamada locomotora, realiza su primer viaje entre Darlington y el muelle de Stockton cubriendo una distancia de 20 kilómetros. Al mismo

tiempo la aplicación del vapor a la navegación tuvo sus efectos importantes en los viajes por cuanto las rutas se cubrían con mejor comodidad, mayor alcance y en menor tiempo de recorrido.

2. El origen de la actividad turística moderna se presenta gracias a contribuciones realizadas en el siglo XIX por Thomas Cook, Henry Wells, William Fargo, Cesar Ritz, Kart Baedeker. George Mortimer Pullman, Kart Benz y Henry Ford.

a) **THOMAS COOK** (británico 1808-1892). Entre sus aportes más importantes podemos mencionar:

- Es el creador de las agencias de viajes.
- En julio de 1841 fletó un tren para realizar un viaje de ida y regreso de Leicester a Loughborough en donde realizaría un congreso antialcohólico. El viaje fue un éxito y transportó 570 personas. Con este desplazamiento se inicia el concepto y la práctica de los viajes colectivos.
- En asocio con otro inglés Thomas Bennet, organizó los primeros viajes “Forfait”, es decir, viajes todo incluido de acuerdo a los requerimientos individuales del turista.
- Es el pionero a la organización de excursiones desde las Islas Británicas al continente (1856) y a los Estados Unidos (1866).
- En 1872 organizó el primer viaje alrededor del mundo en 222 días.
- En 1867 creó el cupón o bono de hotel, conocido como Voucher. Formato acreditativo de la reserva de un cliente por parte de una agencia de viaje y que es entregado como forma de pago al proveedor del servicio.

En esencia COOK fue un visionario del turismo que se caracterizó por su gran inconformidad, la que tradujo en grandes innovaciones que aún están vigentes en la actividad turística.

- b) HENRY WELLS.** Norteamericano, junto con William Fargo, constituyeron la empresa AMERICAN EXPRESS, la cual se inicia en el negocio de transporte de mercancías, luego se convirtió en una agencia de viajes, y en una de las mayores empresas de financiación y emisión de cheques de viajes y tarjetas de créditos.
- c) CÉSAR RITZ** (suizo, 1850-1918). Considerado el padre de la hotelería moderna. Ideó un sistema de información basado en la tarjeta hotelera, lo que le permitía conocer a sus clientes, incluso saludarlos por su nombre. RITZ creó un nuevo concepto de la administración hotelera a través del aumento de comodidades en las habitaciones (por ejemplo, instalación de baños privados) y revolucionó el servicio de restaurantes con la asistencia de Auguste Escoffier, considerado el mejor chef del mundo. Su contribución más importante es la de considerar al cliente como el centro de atención del negocio. Entre otros hoteles que RITZ inauguró o reformó podemos mencionar: el Gran Hotel de Roma (1883); el Hotel Ritz de París (1898); el Hotel Carlton de Londres (1899) y el Gran Hotel Nacional de Lucerna (1899).
- d) KARL BAEDECKER** Alemán (1801-1859). Descendiente de familia de editores, aplicó ese conocimiento y experiencia en la producción de guías de notable calidad y aceptación en su época. La editorial Baedeker continúa siendo una de las mejores en esta especialidad.
- e) GEORGE WORTIMER PULLMAN.** Ideó el coche cama y salón en los trenes (coche Pullman), mejorando al mismo tiempo sus servicios y fabricando vagones para todas las compañías del mundo.

f) **KARL BENZ Y HENRY FORD.** La historia del automóvil señala varios precursores, pero fue el alemán Karl Benz quien en 1855 diseñó un vehículo en forma de triciclo impulsado por un motor de explosión. Por esto, se le recuerda como el padre del automóvil. Pero la verdadera revolución la produjo Henry Ford, quien lo produjo en serie y a precios accesibles lo que favoreció el desplazamiento de las personas y el incremento de los viajes.

El lento y tímido crecimiento del turismo a principios de del siglo XX se ve cortado por la primera guerra mundial (1914-1918). Después de de esta guerra comienza el turismo a desarrollarse como un fenómeno moderno, sin duda la fabricación del automóvil y el desplazamiento marítimo con mejores comodidades contribuyeron con este auge. Para este tiempo, en Europa se destacan los siguientes países como dinamizadores de la actividad turística: suiza, Italia, Francia, Alemania, Inglaterra, etc. España también se une a este importante grupo de países y por Real Orden Circular No. 41 de 29 de enero de 1929 se crea el Libro Oficial de Reclamaciones. Igualmente El Patronato Nacional de Turismo edita en el mismo año la primera Guía oficial de hoteles, pensiones, casas de viajeros, restaurante, Bares y garajes.

La quiebra de la bolsa de valores de Nueva York en 1929 produjo una grave crisis mundial, con repercusiones en la balanza de pagos de muchos países de Europa. Por ejemplo Francia experimentó una caída de su turismo de dos millones de visitantes en 1929 a 600.000 turistas en 1935.

Superada la crisis económica anterior, en Europa se reciben doce millones de turistas. España no goza de este auge por encontrarse en período prebélico. Al mismo tiempo en América, en la región del Caribe, quien se favoreció de la ley sea imperante en Estados Unidos para esa época, lo que contribuyó para que la isla se convirtiera en un paraíso de libertinaje, aumentando significativamente la

llegada de turistas de ese país, lo cual aportó un monto importante de divisas que ocasionó el esplendor económico-turístico de la isla.

La segunda guerra mundial (1939-1945) significó una paralización del turismo a nivel mundial por los altos riesgos que implica viajar.

Después de la segunda guerra mundial, se da realmente un crecimiento turístico hasta 1973, periodo conocido como el del “boom turístico” y al mismo tiempo esta actividad se presenta como un fenómeno social característico de la segunda mitad del siglo XX. Pero entre 1973 y 1978 el sector se ve afectado nuevamente debido a la crisis energética reflejada en los altos costos del transporte, lo que a la postre terminaría de afectar a la industria de viajes.

Los avances tecnológicos de los medios de transportes como los aviones, trenes y barcos de cruceros la caída de los regímenes socialistas, la reunificación alemana, la caída de los Maastricht (introduce el concepto de la ciudadanía europea), la liberación de tarifas aéreas y otros aspectos políticos, económicos y culturales, han contribuido a la consolidación y desarrollo de la actividad turística en el mundo”<sup>14</sup>.

El turismo en la última década ha logrado posicionarse como una de las principales industrias a nivel mundial demostrando un crecimiento y un posicionamiento sostenido, gracias a estrategias comerciales y de planeación. La OMT (organización mundial de turismo) en su barómetro anual, representa crecimiento significativo del turismo mundial desde el año de 1995, hasta el año 2008 como lo demuestra la gráfica<sup>15</sup>.

---

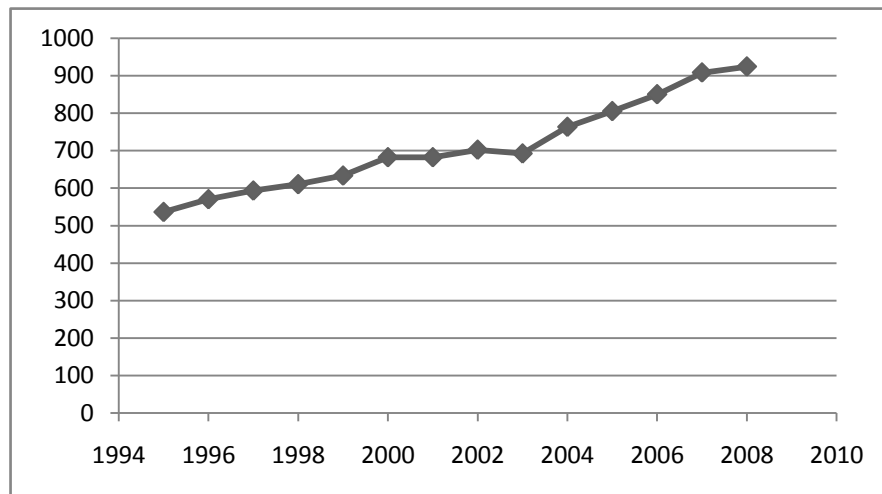
<sup>14</sup> *Ibíd.*, p 17-22.

<sup>15</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 7 No 1 de 2009. Pág. 1. Consultado [17 octubre 2009]. Disponible en: [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf)

### Grafico 1. Llegada de Turistas Internacionales

Mundo: Turismo receptor

(Millones)



Fuente: Organización mundial de turismo OMT

El gráfico numero 1, muestra el desarrollo de la industria del turismo a nivel internacional, representando la cantidad de turistas movilizados mundialmente en ese periodo. En el año de 1995 la cantidad de turistas internacionales movilizados fue de 536 millones de personas, mientras que en el año 2008 la movilidad de turistas internacionales a nivel mundial fue de 924 millones de personas, aumentando cerca de un 72% en 13 años<sup>16</sup>.

“El turismo representa el 12% del PIB y el 8% del empleo total generado. El número de turistas entre 1950 y el 200 pasó de 25 millones a 702 millones, con un incremento anual del 4%. Según la OTM (Organización Mundial del Turismo), si

---

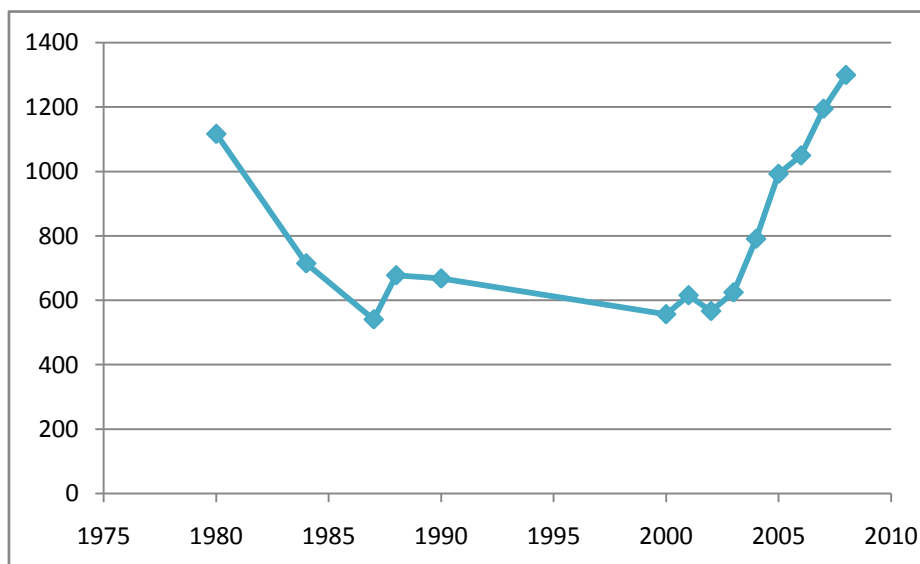
<sup>16</sup> Ibid., . pág. 1.

las tendencias se mantienen se prevén 1000 millones de turistas en el 2010 y 1.600 millones para el 2020”<sup>17</sup>.

### 7.3 Características generales del turismo en Colombia

En la última década el turismo colombiano logra desarrollar un repunte frente a la década anterior, gracias a políticas que brindan la seguridad necesaria a visitantes extranjeros al país y políticas de desarrollo del turismo interno. La siguiente grafica demuestra el repunte significativo de turistas extranjeros que ingresan al país.

**Grafico 2:** Llegada de visitantes extranjeros – DAS 1980 – 2008 (miles)



Fuente: DAS terrestre y aéreo

Desde el año 2005 Colombia logra ser uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional, gracias a sus recursos naturales y su constante desarrollo en promoción y divulgación de calidad en destinos. Promociones como Colombia es

<sup>17</sup> SIERRA. REY, Op. cit, p.22.

pasión genera a residentes de otros países la información suficiente para visitar el país, llegando a tener presencia en el año 2008 en más de 29 ferias internacionales y el la reducción de trámites para visitantes extranjeros, hacen que Colombia elimine barreras de ingreso al país. Al mismo tiempo el movimiento del turismo interno a regiones con nuevas alternativas en atracciones, y promoción como Colombia vive viaja por ella, permiten la seguridad, confiabilidad y la oportunidad por parte de los residentes del país, conocer el mismo. Esto genera un desarrollo significativo y reconocimiento a nivel mundial por las políticas implantadas en dicha industria<sup>18</sup>.

## **7.4Tiempo Compartido**

### **7.4.1 Definición**

“El tiempo compartido nace con la necesidad de comercializar cualquier tipo de bien inmueble, orientado hacia el hospedaje de turistas en temporadas vacacionales, su filosofía consiste principalmente en dividir las semanas de año y darle uso a cada una, es decir, 52 semanas al año, en donde cada semana tiene un propietario diferente que hace uso de la unidad vacacional. Esta división implica la copropiedad de la unidad vacacional y cada uno de sus propietarios es responsable de los gastos administrativos, de conservación y mantenimiento de la misma. Otra manera de utilización, es la determinada por puntos, los cuales son canjeados por noches hoteleras en las unidades vacacionales, en donde de igual manera los gastos administrativos, de conservación y mantenimiento, hacen parte de los copropietarios.

El tiempo compartido es una inversión anticipada hacia el hospedaje del futuro en un complejo hotelero, es decir, congelar el precio actual y utilizarlo consecutivamente en un tiempo determinado (5 años a 40 años); el precio actual

---

<sup>18</sup> PLATA, Luis Guillermo. Turismo Compite, Colombia Destino de Clase Mundial. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 30 Septiembre 2008. Pág. 3.

y una cuota anual de sostenimiento, permite disfrutar de un periodo vacacional fijo al año, distribuido en puntos o semanas en una unidad para uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis o más personas.

#### **7.4.2 Historia y evolución**

El comienzo del tiempo compartido surgió con la idea de la fragmentación de la propiedad de condominios o residencias en lugares turísticos y en otros casos como solución financiera para hoteles con poco éxito. El esquema de tiempo compartido inicia en Europa, en el año de 1963 en donde propietarios de un complejo hotelero en Suiza inician el primer proyecto de tiempo compartido con el propósito de asegurar a su clientela en habitaciones disponibles.

La industria de Tiempo compartido en su evolución desde 1960 presenta como imagen el uso de una unidad vacacional, durante diferentes semanas anuales, pero con el ritmo de ventas de la industria, la cantidad de desarrollos hoteleros que se suman a la red comercial. El tiempo compartido actualmente se convierte en una forma tradicional de tomar vacaciones para sus acreedores y se convierte en una industria de constante crecimiento gracias a la globalización y las tecnologías de información que permiten la el desplazamiento entre lugares de manera más eficiente.

Existen agentes comerciales cuya función es promover, distribuir y vender los programas de Tiempo compartido a nombre o representación del desarrollo Hotelero, al mismo tiempo es el encargado de realizar contratos, con el fin de facilitar la utilización del programa vacacional. De igual manera existan agentes intermediarios, que son los encargados de gestionar el intercambio entre asociados de Tiempo compartido en temporadas vacacionales, entre desarrollos hoteleros afiliados. El principal agente intermediario es RCI group, el cual nació en 1974 con el fin de intercambiar vacaciones entre propietarios de programas relacionados con tiempo compartido. Actualmente RCI cuenta con más de 3

millones de asociados a nivel mundial y con más de 3700 desarrollos hoteleros afiliados.”<sup>19</sup>

### **7.4.3 Desarrollo Mundial**

Desde sus inicios el tiempo compartido ha logrado desarrollarse de manera significativa a nivel mundial. Actualmente esta industria hace presencia en más de 120 países repartidos en los cinco continentes. Las principales potencias son Norte América ocupando cerca del 56% de propietarios mundiales, los sigue Europa con cerca del 29% y Suramérica con un 7,8%.

Según datos de RCI Group el crecimiento de la industria desde 1990 hasta el 2008 tiene un promedio anual del 6.6%, en donde el mayor promedio anual de crecimiento se presentó en Europa con cerca del 8.4% y consecutivamente Latinoamérica con un promedio anual de 8.2%. Posteriormente Norte América y Asia con el 5.7% y 5.3% respectivamente<sup>20</sup>.

Para determinar el crecimiento del Tiempo compartido se tienen en cuenta tres diferentes variables, que proporcionan información sobre el desarrollado en la industria a nivel mundial. La primera variable es la cantidad de desarrollos hoteleros, bajo el esquema de Tiempo compartido. Posteriormente el crecimiento en ventas y finalmente el volumen de personas afiliadas a un programa vacacional bajo este esquema.

#### **1. Crecimiento de desarrollos Hoteleros. (anexo 1)**

En el año de 1998 la industria de tiempo compartido contaba con cerca de 5.150 desarrollos hoteleros a nivel mundial, en el año 2008 esta industria

---

<sup>19</sup> INTERNATIONAL VACATION CLUB. Tiempo Compartido [online]. Última publicación. Consultado (22 octubre 2009). Disponible en: <http://sertedom.net/ivc/es/tiempo.htm>

<sup>20</sup> RCI GROUP. Libro informativo de propiedad vacacional Latinoamérica y el Caribe. 2008. Pag.8

cuenta con 7.638 desarrollos hoteleros a nivel mundial, representado un crecimiento del 48% en una década.

2. Crecimiento en volumen de ventas. **(anexo 2)**

El crecimiento de las ventas de programas vacacionales, bajo el esquema de tiempo compartido en la última década, logro un crecer aproximadamente un 96%, pasando de vender cerca de 6.453 millones de dólares en el año de 1998 a vender 13.147 millones de dólares en el 2008.

3. Crecimiento en volumen de personas afiliadas. **(anexo 3)**

Al año de 1998 el mundo contaba con 4.900.000 personas afiliadas al esquema de Tiempo compartido, en el año 2008 la cantidad de personas afiliadas es de 9.393.000. Lo que demuestra un incremento cercano al 109%<sup>21</sup>.

Estos datos estadísticos nos permiten ratificar, el desarrollo mundial sostenido que ha logrado la industria de Tiempo compartido, posiblemente las políticas y el desarrollo del turismo a nivel mundial han logrado que el Tiempo compartido tenga más acogida en los diferentes mercados regionales y en este caso internacionales.

#### **7.4.4 Tiempo compartido en Colombia**

“El tiempo compartido llega a Colombia a mediados de los años 80 con dos proyectos respaldados por RCI; Pontepiedra en Coveñas, y Country club Tayrona, Resort en el parque Tayrona. Sin embargo fue a partir de 1991 cuando el Tiempo compartido toma fuerza en el país. A mediados de los años 90 el país contaba con cerca de 9 desarrollos hoteleros bajo el esquema de Tiempo compartido, en donde

---

<sup>21</sup> RCI GROUP. Libro informativo de propiedad vacacional Latinoamérica y el Caribe. 2007. Pag.21-22.

los más destacados eran Zuana Beach Resort, Hotel Santa Clara, Bóvedas de Santa Clara, Mendihuaca y Country club Tayrona entre otros."<sup>22</sup>

La acogida de este esquema en el mercado, impulso que nuevas firmas hoteleras adoptaran este tipo de comercialización en servicios hoteleros a finales de los años 90 y principios del nuevo siglo. Cadenas hoteleras como (GHL Hoteles) cadena internacional, Hoteles Decamerón Colombia S.A y Germán Morales e hijos. Las cuales se caracterizaban por ser cadenas hoteleras con infraestructura a nivel nacional e internacional, decidieron crear esquemas de comercialización relacionados con Tiempo Compartido. Nacieron los reconocidos Sun Vacation, Multivacaciones Decamerón y Turismo por Colombia respectivamente, los cuales no están enfocados a la comercialización de servicios en un solo hotel, como lo hacen la mayoría de proyectos relacionados con Tiempo compartido. Hoteles Decamerón, Germán Morales y GHL, gracias a su infraestructura los usuarios, pueden utilizar su programa en todos los hoteles relacionados con las cadenas.

En el año de 1998 Colombia contaba con cerca de 20 Desarrollos hoteleros bajo el esquema de tiempo compartido, en la actualidad existen 43, los cuales son proporcionado principalmente por Hoteles Decamerón Colombia S.A proporcionando alrededor de 17 hoteles a nivel nacional, lo que indica un 40% de participación en el mercado. La siguiente tabla demuestra el número de desarrollos Hoteleros relacionado con Tiempo compartido en el país.

---

<sup>22</sup> Tiempo Compartido Las Cadenas Hoteleras, Los Complejos Turísticos y El Sector Del Comercio, Están Ingresando a la Industria del "Time Shering". Revista Semana No. 743 (Jul.30-Ago.6, 1996). Pág. 128-131.

**Tabla 2.** Desarrollos Hoteleros afiliados en Colombia, bajo el esquema de Tiempo compartido.

<b>Ciudad</b>	<b>Desarrollos</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartagena	4	9,3%
San Andrés	7	16,3%
Santa Marta	6	14,0%
Bogotá	5	11,6%
Otros	21	48,8%
Total	43	100%

Fuente: RCI Group.

Se puede identificar que el mayor número de desarrollos Hoteleros relacionado con Tiempo compartido, se encuentra en las ciudades de San Andrés, Santa Marta y Cartagena. Destinos que se caracterizan por playa, sol y mar, específicamente en el Caribe colombiano, mientras que destinos de la parte central del país no cuentan con el mismo número de desarrollos afiliados.

De los 7 desarrollos hoteleros bajo el esquema de Tiempo compartido en la ciudad de San Andrés, Hoteles Decamerón es propietario de 6, en Santa Marta de 1 y de la misma manera en Cartagena, lo que indica que es una empresa líder en la industria.

Por otra parte la distribución estimada de propietarios de programas relacionados con Tiempo compartido por lugar de residencia y que fueron adquiridos en Colombia. Se caracteriza por ser la mayoría residentes de Colombia ocupando cerca de un 94%, lo siguen Estados Unidos con un 3%, Latinoamérica con 1,4% y por último Europa con un 1,2%.

La siguiente tabla demuestra la distribución estimada de propietarios por región de propiedad al 2007.

**Tabla 3.** Distribución de propietarios por región de propiedad 2007.

Destino Ciudad	Cartagena	San Andrés	Santa Marta	Coveñas	Melgar	Otros
<b>Cali</b>	16.7%	35.1%	17%	0,4%	0,0%	31.3%
<b>Bogotá</b>	59.1%	21.6%	45.5%	14.3%	86.9%	25%
<b>Medellín</b>	12.2%	8.1%	3.4%	64.8%	0,0%	8,0%
<b>Otros Colombia</b>	9,1%	21,6%	34.1%	14.7%	10,8%	25,9%
<b>Latinoamérica</b>	1,5%	0,0%	0,0%	0,7%	1,5%	4,5%
<b>Estados Unidos</b>	0,0%	5,4%	0,0%	4,4%	0,0%	4,5%
<b>Europa</b>	1,5%	8,1%	0,0%	0,7%	0,8%	0,9%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: RCI Group.

Las anteriores tablas concluyen:

- La industria de Tiempo compartido, está enfocada principalmente a prospectos residentes en el país.
- No existe estrategias de capacitación, hacia prospectos extranjeros.
- Bogotá es la ciudad con más participación de compra del país, ocupando la mayoría de porcentaje en todos los destinos.

Finalmente la industria de Tiempo compartido en Colombia, se encuentra atrasada frente a países del mismo hemisferio, Colombia solo representa un 3,4% de participación en la industria de Tiempo compartido en Latinoamérica, mientras que países como México ocupan cerca del 34.9% siendo este el mayor de la región, posteriormente lo siguen Argentina con un porcentaje de participación del 10,1%, Brasil con un 9,0%, República Dominicana con 6,2% y Venezuela con un 5,8%. Lo que indica que Colombia ocupa el 5 puesto de participación y que países como República Dominicana y Venezuela que son inferiores en población, logran posicionarse por encima del país, gracias a que su enfoque son los prospectos extranjeros.<sup>23</sup>

#### 7.4.5 Jurisdicción Colombiana

“La actividad de comercialización que se realice en Colombia sobre establecimientos de tiempo compartido ubicados en el exterior, estará sometida a las normas colombianas sobre protección al consumidor, a la Ley 300 de 1996 y los Decretos que la reglamentan. Comercializadores de este tipo de proyectos deberán cumplir con el requisito de inscripción en el Registro Nacional de Turismo. Dentro de esta jurisdicción Colombiana podemos relacionar los siguientes artículos y decretos, para observar la ley completa el **(anexo 4)** tendrá la información pertinente:

- Artículo 95: Del sistema de Tiempo compartido Turístico
- Artículo 96: Del desarrollo conceptual del sistema de tiempo compartido.
- Artículo 97: Excepciones a la legislación civil.
- Artículo 98: De la reglamentación del sistema
- Artículo 99: De la aplicación de la Ley turística”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> RCI GROUP. Libro informativo de propiedad vacacional Latinoamérica y el Caribe. 2008. Pag.35

<sup>24</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 300 de 1996 [online]. Bogotá D.C. Ministerio de desarrollo Económico. Consultado( 28 septiembre) Disponible en:

[http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley\\_300\\_1996.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf)

- Decreto 1076 de 1997. ( por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico)<sup>25</sup>(**Anexo 5**)
- Decreto 1912 de 2001 (reglamentación de Tiempo compartido)<sup>26</sup> (**Anexo 6**)

#### 7.4.6 Tiempo compartido en Bogotá

Bogotá por ser la capital de Colombia y la más poblada, cuenta con indicadores económicos que permiten ser atractiva para cualquier industria. El tiempo compartido en la capital colombiana se desarrollo a mediados de los años 90, en donde compañías hoteleras identificaron que la mayoría de sus ventas bajo este esquema, fueron realizadas por residentes de la ciudad de Bogotá, en destinos donde se encontraban los desarrollos hoteleros, por esta razón decidieron implementar su operación comercial directamente en la ciudad.

En actualidad existen 4 compañías Hoteleras que realizan su operación comercial, en la ciudad, Hoteles Decameron, Grupo GHL, Constructora Bolívar y Germán Morales e Hijos. Cada una de estas compañías hoteleras cuenta con unidades estratégicas de negocio especializadas en la comercialización de servicios hoteleros, bajo el esquema de tiempo compartido Multivacaciones, Sun Vacation, Zuana y Turismo por Colombia. Existen otras compañías comercializadoras como Sion company, Caribbean operadores y Sislo, las cuales no tienen tanta fuerza en mercado con las ya que no cuentan con la infraestructura hotelera como la 4

---

<sup>25</sup>SAMPER PIZANO, Ernesto. Decreto 1076 de 1997 [online]. Publicado 14 de abril 1997. Bogotá D.C. Ministerio de Desarrollo Económico. Consultado (17 octubre 2009). Disponible en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/1997/abril/14/dec1076101997.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1997/abril/14/dec1076101997.pdf)

<sup>26</sup>PASTRANA ARANGO, Andrés. Decreto 1912 de 2001 [online]. Publicado 21 Septiembre 2001. Bogotá D.C. Ministerio de Desarrollo Económico. Consultado (4 septiembre 2009). Disponible en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/2001/septiembre/12/dec1912122001.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2001/septiembre/12/dec1912122001.pdf)

anteriormente mencionadas. Bogotá cuenta con 5 desarrollos hoteleros, bajo el esquema de Tiempo compartido, ocupando el 11,6% a nivel nacional. Estos desarrollos Hoteleros, en su mayoría son administrados por del grupo hotelero GHL, propietarios de SUN VACATION, los cuales compran la franquicia de grandes cadenas internaciones como Sheraton para realizar su operación comercial.

El mercado capitalino realiza un aporte cercano a los 2.000.0000 de dólares en volumen de ventas mensuales en Colombia, en donde Zuana aporta aproximadamente el 40%, Multivacaciones un 25%, Sun Vacation 20%, Germán Morales 5% y el resto de compañías aportan un 10% en volumen de ventas. A nivel Colombia Cartagena, San Andrés y Santa Marta ocupa el 50% del total en sus ventas, mientras que Bogotá aporta un porcentaje cercano al 20%. Esto determina que la competencia en la industria a nivel Bogotá es ardua, gracias a la manera de comercializar este producto. Además de esto, la competencia desleal por parte de las compañías comercializadoras, al sustraer el personal y copiar estrategias de venta, hacen que el mercado se sature y presente la poca credibilidad para adquirir un programa vacacional relacionado con Tiempo compartido.

## 8. Multivacaciones Decamerón

### 8.1 Historia

Multivacaciones Decamerón es una unidad estratégica de negocio, del grupo empresarial Hoteles Decamerón Colombia S.A.

Esta unidad de negocio, nació en el año 2000, gracias a la gran acogida que tienen los hoteles Decamerón en el mercado colombiano. El principal motivo para la creación de esta unidad de negocio, era el constante crecimiento de la industria de Tiempo compartido en el país y la las alternativas de desarrollo que el gobierno fomenta para el turismo.

La operación Multivacaciones Decamerón inicio en la ciudad de Santa Marta y Cartagena, en el mismo año. Estas ciudades fueron escogidas por el arribo de turistas tanto nacionales como internacionales, los cuales se percibían como potenciales prospectos para el desarrollo de este producto. Actualmente Multivacaciones Decamerón se hace presente en más de 5 países, y cuenta con más de 40.000 socios en la actualidad.

### 8.2 Misión y visión

#### Misión

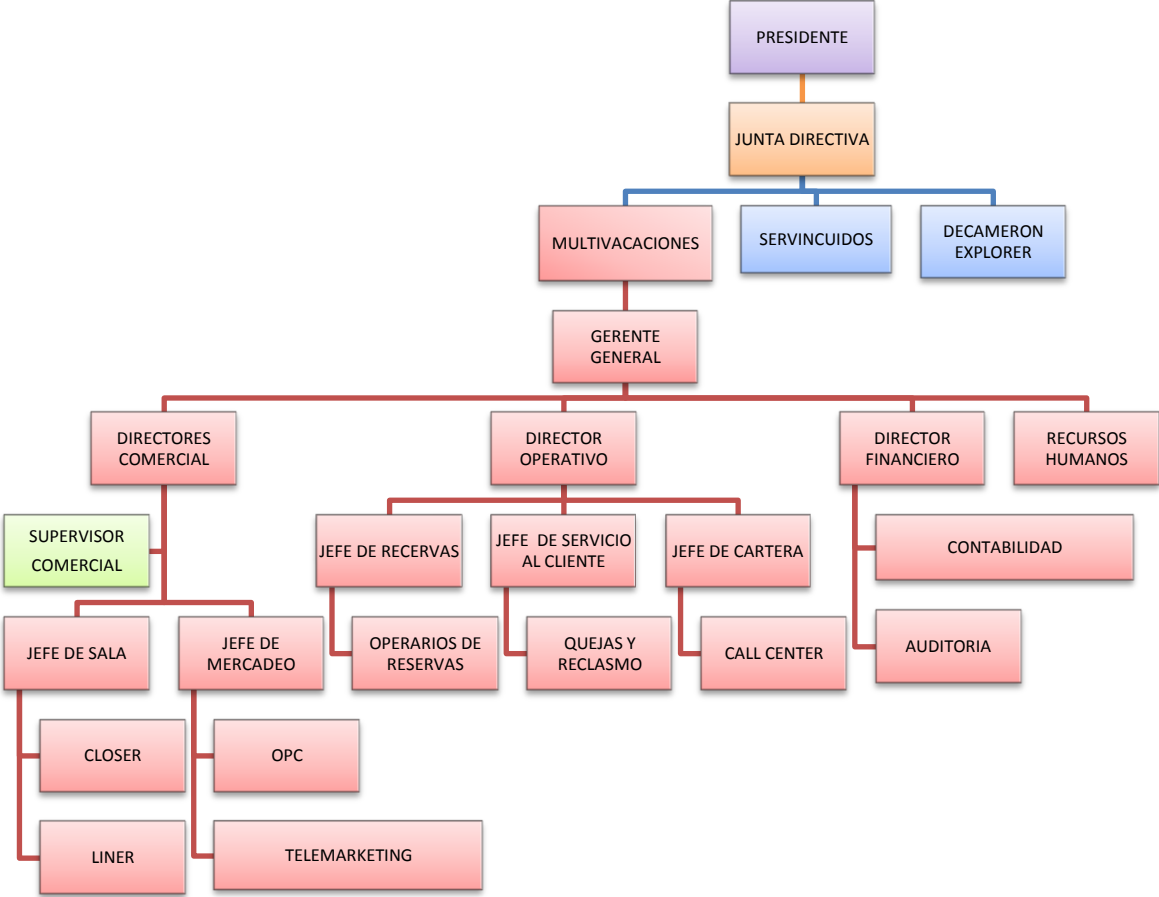
“Nuestra misión es satisfacer totalmente las expectativas de vacaciones, recreación y descanso de todos nuestros afiliados y sus familias, con tarifas preferenciales y manteniendo un alto estándar de calidad en el servicio brindado por cada miembro de nuestra organización.

#### Visión

Queremos que **Multivacaciones Decamerón** sea un modelo de empresa prestadora de servicios hoteleros y turísticos, líder por la calidad, oportunidad, y competitividad en la prestación de sus servicios con cubrimiento en Latinoamérica y El Caribe. **Multivacaciones Decamerón** es un programa del Grupo Empresarial Decamerón, líder en el sistema **Todo Incluido**, con amplia experiencia en el

sector Hotelero y Turístico, reconocido por el compromiso con el desarrollo integral de cada país donde tiene presencia.”<sup>27</sup>

### 8.3 Organigrama



Fuente: Organigrama Multivacaciones Decameron

### 8.4 Producto

“Multivacaciones Decameron es un programa vacacional, el consiste en la adquisición de una cantidad determinada de unidades incorporales denominadas DECAS, las cuales pueden ser cambiadas por noches de alojamiento en los

<sup>27</sup> HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A. Misión, Visión Multivacaciones Decameron. Reglamento interno de trabajo. Pág. 4.

hoteles que hacen parte de este programa, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el reglamento.

#### **8.4.1 Precio**

Las políticas de precio en el producto son:

- Precio mínimo: 1500 US
- Precio máximo: Indefinido, se puede pactar un valor por siempre y cuando sea compatible con el valor de las Decas, ej: 10.000 US son 2000 Decas.
- Valor por DECA: 5 US
- Cuota inicial: 30% valor pactado
- Derechos de programa: 200 USD menores de 3000 USD y 400 USD mayores de 3000 USD.
- Financiación: Máximo 36 meses, 0% interés, cuota sujeta a la TRM del día.

Esto quiere decir que si un prospecto adquiere el programa a un precio mínimo, solo recibe 300 DECAS, las cuales las cancela el 30% el día de la negociación 450 US y la puede financiar hasta 36 meses con una cuota fija en dólares de 29.16US.

#### **8.4.2 Participantes**

- Comprador: Persona natural y titular del programa Multivacaciones Decamerón
- Sociedad: Es la sociedad Hoteles Decamerón Colombia que para efectos del programa es la encargada de la estructuración, administración, operación y gestión del programa Multivacaciones Decamerón.
- Usuario. Persona natural que utiliza el programa, pudiendo ser el comprador o un tercero, a quien éste ceda sus derechos a cualquier título.

### 8.4.3 Uso y operación

El comprador del programa Multivacaciones Decamerón, para utilizar el programa dentro de la vigencia del programa de compraventa, debe tener cancelado el 50% del valor total de su programa y así podrá descontar de su inventario de DECAS una semana completa o en forma fraccionada, todo sujeto a disponibilidad habitacional y estando al corriente con sus obligaciones con la sociedad, para lo cual se han establecido dos métodos.

- **Rígido:** Puede utilizar el programa por una semana completa 8 días y 7 noches, con una o más habitaciones en uno de los hoteles adscritos al programa, para un máximo de personas sujeto a la capacidad habitacional, en la temporada deseada y con previa reserva. Para hacer efectivo el uso de programa, el comprador autorizara restar de su inventario de DECAS, el número que esta corresponden según las tablas de conversión.
- **Fraccionado:** Puede utilizar el programa los fines de semana comprendidos de viernes a domingo y noches entre semana de lunes a jueves, hasta agotar su inventario de DECAS por anualidad, sin embargo si el comprador solicita un fin de semana en los hoteles adscritos se le asignara la correspondiente reserva.

Uso acelerado: El comprador del programa puede utilizar más de su inventario de DECAS, que por año se hayan previsto, teniendo en cuenta la temporada, las noches solicitadas, la categoría del hotel y la capacidad vacacional. Permitiendo utilizar hasta el número total de DECAS pagadas a la fecha de solicitud de la reserva.

Acumulación: El comprador podrá acumular sus DECAS correspondientes a la utilización mínima anual hasta por un máximo de dos años. Su uso estará sujeto a disponibilidad habitacional, para la utilización acumulada de DECAS el comprador deberá cancelar la cuota de sostenimiento del año que pretende acumular.

DECAS adicionales: Consiste en adquirir DECAS adicionales, una vez agotado el inventario de DECAS, hasta un máximo de DECAS equivalentes a la utilización mínima anual y por una sola vez.

Periodos de Reserva: Para ser uso del programa deberá comunicarlo por escrito a las oficinas de la sociedad dentro de los siguientes periodos, temporada alta de 12 a 6 meses contados del primer día de ingreso al hotel, Temporada media de 8 a 4 meses y temporada baja de 4 a 2 meses.

Una vez recibida la solicitud, la sociedad confirmara la reserva siempre y cuando el comprador se encuentre a paz y salvo en el pago de las obligaciones con la sociedad. Estas solicitudes están sujetas a disponibilidad habitacional.

Todo incluido: Brinda al comprador a tomar todas las comidas, snacks, refrescos, bebidas y cigarrillos nacionales, deportes no motorizados, y de playa kayaks y windsurf, canoas, snorkel, lecciones de buceo en la piscina, cancha de tenis donde existan, vóley playa, sillas y toallas para playa y piscina. Bar abierto, recreación dirigida impuestos hoteleros y propinas. No incluye tiquetes aéreos, porción terrestre o transporte entre ciudades.

Servicios especiales: Consisten en aquellos específicos dados en los hoteles que hacen parte del programa, en donde no se tenga como establecido parte del todo incluido, estos serán exclusivos de cada hotel, así como sus costos y tipos de servicios brindados.

Cadena de intercambio: Es la persona jurídica que tiene como objetivo promover e intermediar el intercambio de periodos vacacionales entre sus afiliados y prestarles servicios adicionales. La sociedad esta afiliada a una cadena de intercambio vacacional, con el objeto de ofrecer a sus compradores la opción de depositar sus DECAS, precia asignación o conversión de las mismas en una semana calendario, para disfrutar su derecho en un destino diferente, en una

unidad habitacional equivalente, en el lapso fijado y bajo las condiciones y procedimientos establecidos por la cadena de intercambio vacacional<sup>28</sup>.

## **8.5 Estrategia comercial.**

La estrategia comercial, está enfocada a la búsqueda de prospectos para la asistencia a la sala de ventas, la idea es promocionar premios o cortesías, para que así se atraiga la presentación del producto. Esta estrategia está dirigida principalmente a generar ventas, en donde las familias que asistan a la sala de ventas, conozcan el programa y de manera inmediata lo adquieran.

### **8.5.1 Mercado Objetivo**

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

- \$4'000,000 de Salario como mínimo.
- 2 Tarjetas de crédito como mínimo.
- Cultura Vacacional un viaje mínimo al año.
- Carro y Casa propia
- Viajes Internacionales
- Clasificación AAA en entidades bancarias<sup>29</sup>.

Este tipo de mercado es calificado para la compañía, ya que no solo cumple con los requisitos económicos para poder adquirir el programa, sino que también tienen la cultura de tomar vacaciones como mínimo una vez en el año, preferiblemente si la toman a nivel internacional, ya que no importa el precio si no la calidad de vacaciones.

---

<sup>28</sup> HOTELES DECAMERON COLOMBIA. Reglamento Multivacaciones Decamerón. Pág. 5-8.

<sup>29</sup> Criterios de calificación de prospectos. Departamento comercial Multivacaciones Decamerón.

### **8.5.2 Búsqueda de prospectos.**

La búsqueda de prospectos en la ciudad de Bogotá, para ser invitados a una sala de ventas se caracteriza por ser de dos maneras:

- 1) Compra de bases de datos estratificada (estrato 3–6): A los datos recogidos Telemarketing realiza una llamada ofreciendo una cortesía de tres días y dos noches para ser utilizada en cualquiera de los hoteles, de lunes a jueves en temporada baja. Esta cortesía se le entrega al prospecto con la asistencia a la sala de ventas, independientemente que adquiera o no el producto, lo principal es la asistencia a la sala de ventas y el conocimiento de la compañía.
  
- 2) La segunda manera de buscar prospectos es la determinada por mercadeo calle, en donde promotores u OPC denominados dentro de la compañía, abordan familias en centros comerciales, supermercados o en locaciones de alta afluencia comercial. Estos promotores deben identificar las familias para abordarlas y posteriormente invitarlas a la sala de ventas. Para que una familia sea invitada debe ser calificada en el mercado objetivo, lo cual es identificado con una encuesta realizada al prospecto cuando es abordado, donde se le preguntan los criterios nombrados anteriormente. A cada prospecto se le entrega un raspe y gane, en donde se encuentra un código para participar por los premios. A las encuestas que cumplan con los parámetros establecidos como calificado, Telemarketing está encargado de llamar a estos prospectos y confirmar la asistencia a la sala de ventas en donde además de conocer el programa vacacional y recibir una cortesía, podrá participar por la rifa de un carro 0 kilómetros o uno de los seis diseños de sonrisa con el doctor Marlon Becerra, solo por asistir a dicha presentación.

La táctica comercial que se realiza, están enfocada en crear la necesidad al prospecto, de la asistencia a la sala de ventas, ya que podrá participar en la rifa de uno de los premios, que están vigilados y controlados por ETESA y que se rifan todos los días, gracias a un software que permite identificar el código ganador y entregar los premios de manera inmediata.

### **8.5.3 Promoción.**

La promoción de Multivacaciones Decamerón esta principalmente en centros comerciales, supermercados y locaciones comerciales, en donde la compañía tiene stands publicitarios los cuales muestras imágenes de destinos turísticos, 6 diseños de sonrisa y una foto especial del carro que se está rifando (Peugeot 207), en otras locaciones se tiene el carro real que se entrega. En Bogotá Multivacaciones hace presencia en Carrefour calle 80, Hayuelos, Salitre plaza, Plaza imperial y Plaza de las Américas. Se anexan stands publicitarios actuales y publicidad (**Anexo7**).

El stand es llamativo gracias a las fotografías del carro, los diseños de sonrisa y los destinos vacacionales, además está acompañado por un letrero representativo de la marca Decamerón, lo cual genera una recordación de marca en los prospectos que ya visitaron los hoteles o que simplemente los conocen por los medios de comunicación, mediante la inversión realiza por la casa matriz para publicitar los hoteles en el mercado.

La siguiente tabla muestra el costo de arrendamiento de las fuentes comerciales, para el año 2009. Al mismo tiempo se tuvo en cuenta el volumen de ventas que género cada fuente, relacionándolo con el porcentaje ventas/costos por cada locación.

**Tabla 4** fuentes de mercadeo.

Presupuesto 2009	12	TRM 2009	2000	
Fuente	Costo arriendo	Ventas pesos	Ventas Dólares	%
Plaza Américas	\$ 84.000.000	\$ 3.612.705.000	\$ 1.806.353	2%
Carrefour Hayuelos	\$ 36.000.000	\$ 2.649.317.000	\$ 1.324.659	1%
Carrefour 80	\$ 36.000.000	\$ 2.167.623.000	\$ 1.083.812	2%
Plaza imperial	\$ 42.240.000	\$ 1.204.235.000	\$ 602.118	4%
Salitre Plaza	\$ 70.800.000	\$ 1.083.811.500	\$ 541.906	7%
Base de datos	\$ 32.400.000	\$ 1.324.658.500	\$ 662.329	2%
Totales	\$ 301.440.000	\$ 12.042.350.000	\$ 6.021.175	2,5%

Fuente: Creación propia.

#### **8.5.4 Sala de ventas**

Los prospectos asistentes a la sala de ventas en primer lugar son recepcionados en una sala de espera, donde se verifican los datos de cada prospecto “profesión, ingresos, ocupación, vivienda, automóvil, entre otras cosas” posteriormente son invitados a la sala de ventas donde un asesor denominado “Liner”, muestra el producto, los destinos y los beneficios de Multivacaciones. Esta función se complementa con un video promocional y brouchures en donde se encuentran todos los destinos; El trabajo tiene como fin crear la necesidad de compra al prospecto y para realizarlo se cuentan con 45 minutos aproximadamente.

Posteriormente un segundo asesor denominado “Closer”, el cual es el encargado de ratificar los beneficios del producto y mostrar la parte económica “financiación, modo de pago, cuotas mensuales y periodos de gracia” si el prospecto toma la

decisión de compra, se hace una inversión inmediata para cerrar el negocio y ser parte de la familia Multivacaciones Decamerón.

### 8.5.4.1 Comportamiento de ventas últimos 5 años.

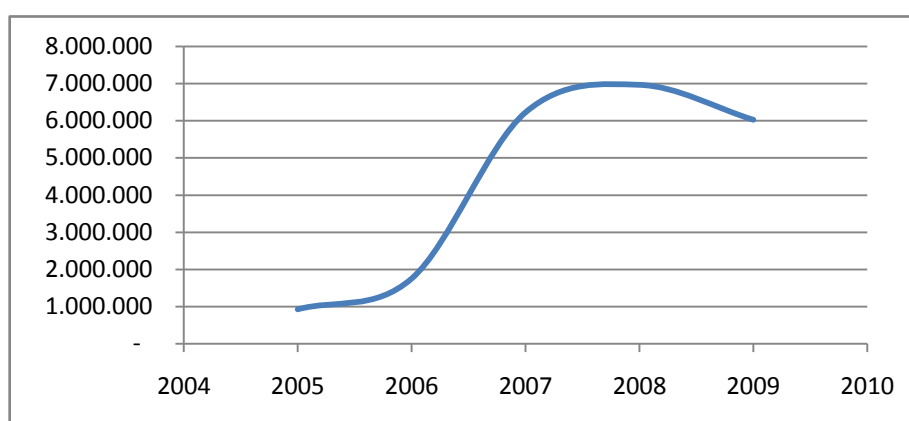
El comportamiento de las ventas entre el año 2005 y 2009, alcanza un crecimiento cercano al 500%, esto es gracias al implemento de la estrategia comercial vigente. La siguiente tabla representa las ventas año a año, en promedio mensual y sus respectivas variaciones.

**Tabla 5** ventas año – año.

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Total ventas</b>	\$ 921.776	\$ 1.747.885	\$ 6.219.938	\$ 6.960.448	\$ 6.021.175
<b>Promedio mensual</b>	\$ 76.815	\$ 145.657	\$ 518.328	\$ 580.037	\$ 501.765
<b>% variación año-año</b>	0%	90%	256%	12%	-3%

Fuente: Historia ventas Multivacaciones

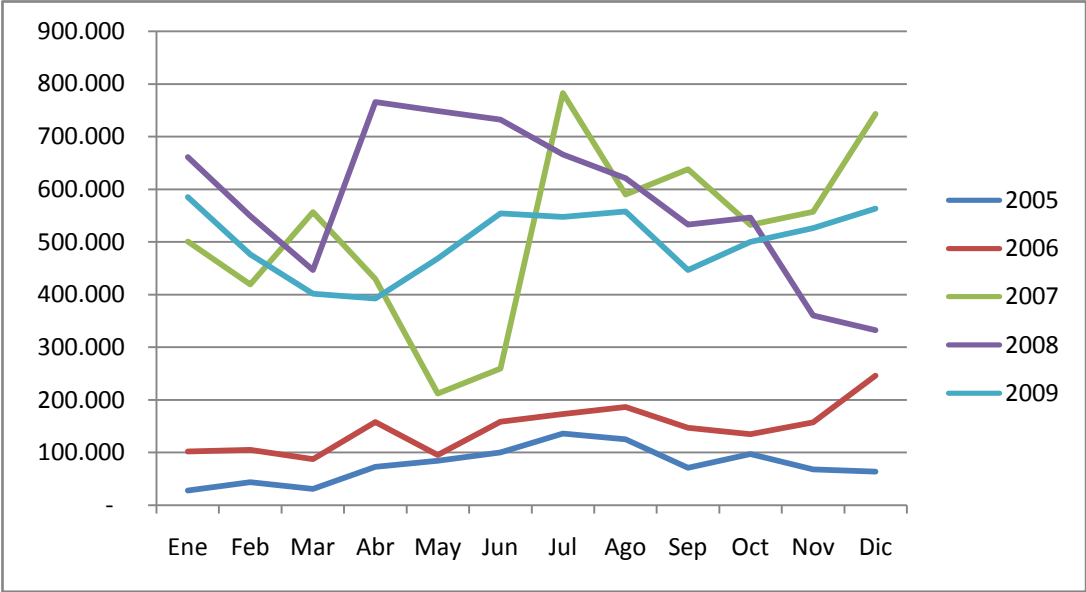
**Gráfica 3. Comportamiento ventas 2005 – 2009**



Fuente: Creación propia.

La tabla número cinco y la grafica número tres, demuestra como la estrategia comercial a logrado un crecimiento significativo en el volumen de ventas en la ciudad de Bogotá, pero también demuestra como estas ventas no han logrado seguir creciendo, si no que por el contrario a su retroceso se ve reflejado en la tabla, en el año 2008 se obtuvo el tope de ventas cercano a 6´200.000 US, mientras que en el 2009 se alcanzo a una cifra de 6´000.000 US, lo indica una disminución en la ventas de un 3% aproximadamente entre un año y otro.

**Gráfica 4. Comportamiento ventas mes-mes 2005 a 2009**



Fuente: Creación propia.

La gráfica de comportamiento de ventas mes a mes, representa cuales han sido los meses con mayor volumen de ventas, julio del año 2007 y abril 2008 son los meses con mejor producción, llegando a una cifra cercana a 800.000US. Por otra parte la grafica indica como los años 2007 y 2008 alcanzaron picos superiores a 600.000US en la mayoría de los meses, mientras que en el año 2009 el único pico cercano a esta cifra fue el mes de enero.

Otro índice representado en la grafica número cuatro, demuestra que los meses con mejor producción son Enero, Julio y Diciembre. Lo cual debe ser atribuido a la cantidad de personas que arriban a Bogotá de las diferentes partes del país y a eventos como el festival de teatro y el festival de verano.

#### 8.5.4.2 Índices de efectividad en sala de ventas

La sala de ventas posee indicadores de gestión que permiten establecer metas de cumplimiento y objetivos de ventas. Estos indicadores señalan el mínimo porcentaje de efectividad, que debe tener la operación en la ciudad de Bogotá. Los motivos de implementación de estos índices son gracias a la inversión realizada por la compañía, ya que de lo contrario no sería atractiva por el no cumplimiento del presupuesto establecido.

**Tabla 6.** Indicadores de efectividad sala de ventas

Fuente	Numero de OPC	# de encuestas por OPC	# total de encuestas
Salitre Plaza	5	15	75
Plaza Américas	5	15	75
Carrefour 80	5	15	75
Carrefour Hayuelos	5	15	75
Plaza imperial	5	15	75
Base de datos			20
<b>Totales</b>	25	75	395

<b>Numero de encuestas</b>		395
<b>Citas por confirmar</b>	20%	79
<b>Asistencias a sala</b>	50%	40
<b>Efectividad de cierre</b>	15%	6
<b>Promedio de venta</b>	\$ 3.000	Dólares
<b>Volumen diario</b>	\$ 17.775	Dólares
<b>Volumen mensual</b>	\$ 533.250	Dólares

Fuente: Índices de efectividad Multivacaciones.

La tabla número 6 indica que el mercadeo calle debe realizar diariamente 395 encuestas a familias, las cuales arrojan datos para que telermercadeo llame y confirme el 20% de estas encuestas, de este porcentaje deben asistir a la sala de ventas el 50% de los datos confirmados, para así lograr una asistencia mínima de 40 familias diarias. A las 40 familias que asisten el porcentaje de cierre de venta es del 15%, a un promedio de venta de 3000 US arrojando un volumen diario de 17.775 USD y una meta mensual de 533.250 USD.

## 8.6 Personal Comercial

Como se menciona anteriormente existe un personal encargado de la búsqueda de prospectos y otro específicamente para las ventas. Este personal es remunerado exclusivamente por las ventas realizadas con porcentaje de comisión de acuerdo al cargo desempeñado. El pago de estas comisiones, se efectúa con el 30% del pago de el valor de la venta del contrato, es decir, que por ejemplo en la venta de un contrato de 3000USD, OPC y Telemarketing reciben 30 USD, Liner 45 USD, Closer 105 USD, Jefe de sala 3 USD, jefe de mercadeo 2,25 USD, supervisores 0,75 USD y directores 90 USD.

**Tabla 7.** Comisiones

<b>OPC</b>	1%
<b>TLMK</b>	1%
<b>Liner</b>	1,5%
<b>Closer</b>	3,5%
<b>Jefe de Sala</b>	0,1%
<b>Jefe de Mercadeo</b>	0,075%
<b>Supervisor</b>	0,025%
<b>Directores</b>	3%
<b>Total comisiones</b>	10%

Fuente: Tabla de comisiones Multivacaciones.

En la tabla siete de comisiones, encontramos que Multivacaciones Decamerón incurre en un gasto de pago de nomina del 10% relacionado con sus ventas, esto

es exclusivamente dirigido hacia su fuerza comercial, gastos adicionales como arrendamientos, pagos de nomina al departamento administrativo y otros gastos, están alrededor del 20% sobre las ventas. La efectividad de la política de gasto no debe exceder el 30% relacionado con sus ventas.

### **8.7 Análisis interno de Multivacaciones Decamerón.**

Para realizar el análisis interno de compañía, se toman diferentes herramientas que permiten identificar el ambiente donde se encuentra la compañía, las políticas, los procedimientos y características generales de la misma, lo cual permite proponer mejoras en su operación, especialmente dirigidas hacia una nueva estrategia comercial, las bases para lograr tal cometido son el reloj estratégico Bowman, se efectuara la cadena de gobierno, las cinco fuerzas de Porter, se analizara el entorno socioeconómico y por último el fortalecimiento y desarrollo de la compañía, esto enfocado a un análisis D.O.F.A.

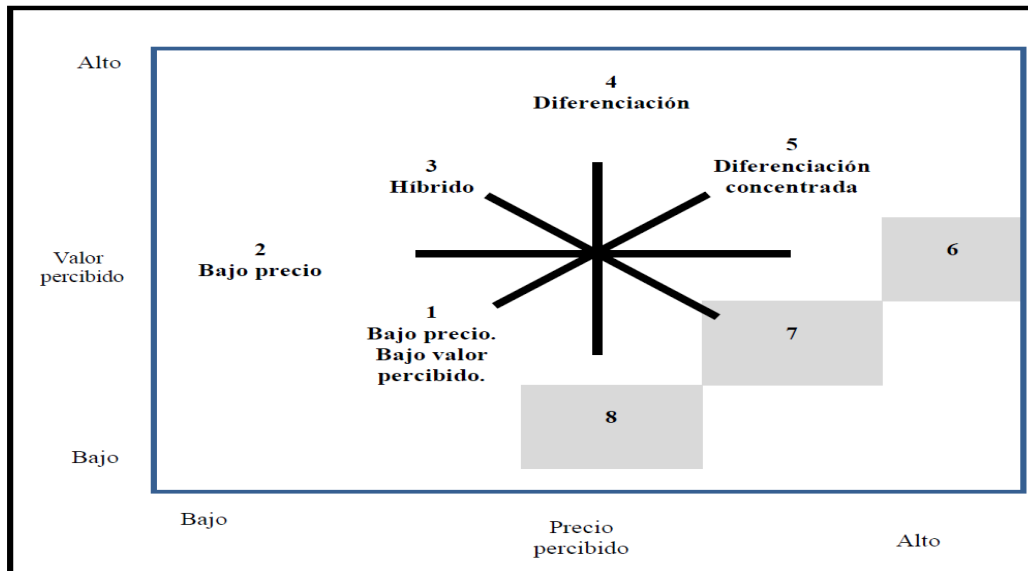
#### **8.7.1 Nivel corporativo y estrategia.**

Teniendo en cuenta las tres estrategias genéricas de Porter, en cuanto a la Selección de Herramientas de Marketing. Multivacaciones Decamerón señala que logra posicionamiento en un sector y consigue un mayor valor percibido en el mercado, estableciendo los siguientes factores:

- Liderazgo en costes
- Alto nivel de diferenciación
- Enfoque de concentración o alta segmentación

Este análisis de Multivacaciones Decamerón se realiza por medio del Reloj Estratégico de Bowman, el cual muestra las diferentes dimensiones, en donde puede ubicarse una estrategia, las opciones pueden ser: precio bajo sin valor percibido, bajo precio, hibrida, diferenciación, diferenciación concentrada y estrategias enfocadas a desaparecer.

**Grafico 5. Diagrama de estrategias de Bowman**



Fuente: Recursos y gestión para PYMES<sup>30</sup>.

Multivacaciones Decamerón se encuentra en la Dimensión Híbrida, que implica ser líderes en costos, manteniendo los precios bajos y al mismo tiempo logran un nivel adecuado de diferenciación, en este caso el cliente percibe esta diferenciación en cuanto a la variedad de actividades que presenta a sus socios y manteniendo costos no muy altos en los mismos, el sistema de Todo incluido brinda un valor agregado a la casa matriz, pero especialmente para esta unidad de negocio, logra un alto grado de diferenciación frente a su competencia, los desayunos, almuerzos y cenas, snacks, bar abierto 24 horas, actividades lúdicas para niños y adultos son únicos de la compañía. De esta forma, la cadena logra garantizar su éxito y mantener el aumento continuo de la participación en el mercado.

La estrategia híbrida tiende a aumentar el valor percibido y al mismo tiempo lograr una reducción en los precios, por lo que su éxito de la misma, depende de qué tan

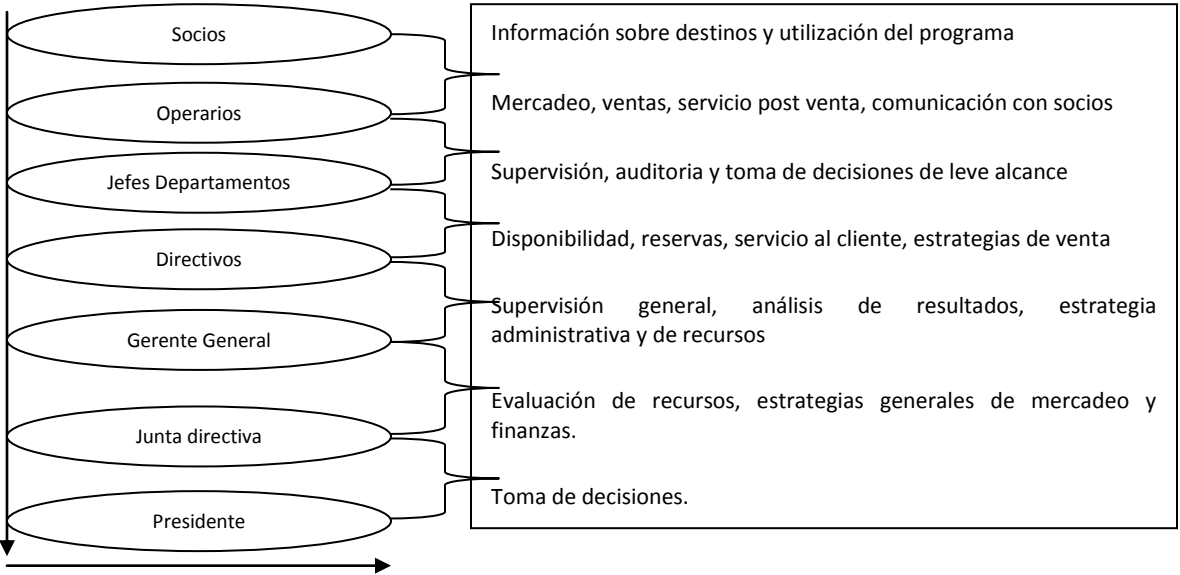
<sup>30</sup> El Reloj Estratégico de Bowman [en línea] <<http://www.rgpymes.net/pdf/instrumentos-gestion/I071.pdf>> {Citado el 7 de Abril de 2010}

hábil sea la organización para entender las necesidades de los clientes y proporcionales el servicio adecuado y deseado. Siempre se debe tener en cuenta que el suplir estas necesidades no pueden aumentar los costes que limiten la Reducción del Precio Final y así lograr diferenciación que no sea fácilmente imitable en el mercado.

**8.7.2 Cadena de gobierno Toma de decisiones.**

En cuestiones de cadena de gobierno, todos los agentes participantes dentro de la organización se demuestran en la cadena de gobierno, siendo los socios los cuales se les informa periódicamente las nuevas adquisiciones, destinos y promociones. Al mismo tiempo los directivos, gerencia y presidencia son los encargados de formular nuevas estrategias operativas, administrativas y comerciales lo que indica que es una organización jerárquica ya que las cabezas de la organización son los que toman las decisiones.

**Grafico 6. Cadena de gobierno**



Fuente: Creación propia.

### **8.7.3 Desarrollo y fortalecimiento.**

Adquisiciones: Hoteles Decamerón en la búsqueda de expansión en cuestiones de infraestructura hotelera a construido y comprando nuevos hoteles a nivel nacional y a nivel intencional. A nivel nacional: Barú, Tota, Providencia, Panaca y Amazonas. Nivel internacional: Mompiche Esmeraldas Ecuador y Agadir en Marruecos. Esto es un beneficio directo para los socios de Multivacaciones Decamerón, ya que al tener mas opciones de destinos percibirán la sensación de querer utilizar su programa

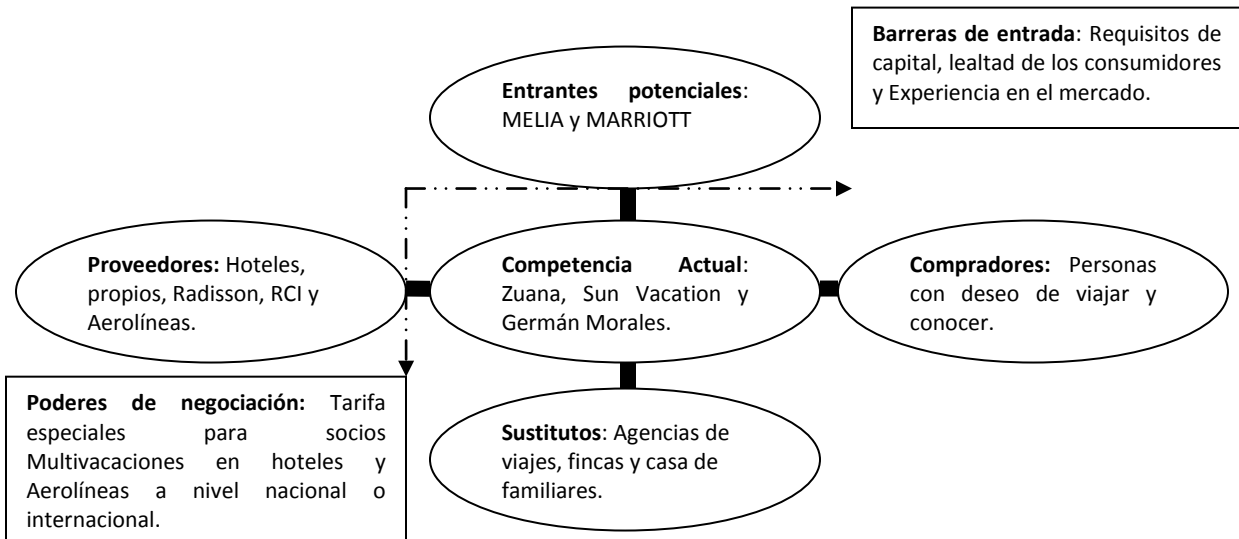
Alianzas estratégicas: Las principales alianzas estratégicas son efectuadas con cadenas Hoteleras como Radisson, en donde la construcciones de hoteles crean una nuevo mercado, dirigido exclusivamente a empresarios o comerciantes que realizan viajes de negocios, el crear una nueva forma de Hotel como los Decápolis ubicados en ciudad de Panamá, Lima y próximamente en Bogotá, permiten establecer una alianza estratégica con la reconocida cadena hotelera internacional Radisson.

Convenios comerciales: Promoción y utilización del programa con aerolíneas como Copa, Aerorepublica y Avianca, en donde los huéspedes que van exclusivamente a cualquier hotel Decamerón, podrá tener beneficios económicos en reducción de tarifa para tiquetes aéreos lo cual permite concluir que esta alianza permite a Decamerón ser más atractiva en el mercado ya que se convierte en un valor agregado al ofrecido por la compañía. Alianza con la cadena hotelera Radisson en destinos Perú, Panamá.

### **8.7.4 Análisis Porter**

De acuerdo a las 5 fuerzas de Porter, Multivacaciones Decamerón se ubica en la industria con siguientes características:

## Grafico7. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Creación propia<sup>31</sup>

### Entrantes potenciales:

- a) Meliá (Compañía hotelera Ibérica, que comparte su infraestructura hotelera con el sistema de tiempo compartido, su presencia en el Caribe en países como México, República Dominicana y las Bahamas, hace que sea un entrante potencial en la industria en Colombia)
- b) Marriott (Compañía hotelera americana, que en su portafolio de negocios se encuentra el sistema de tiempo compartido, “Marriott Vacation club international” y con la reciente construcción de su hotel en la ciudad Bogotá, seguramente incursionara en la industria del time sharing en Colombia)

### Competencia actual:

- a) Zuana (sistema de tiempo compartido en donde se fraccionan las semanas al año en su único hotel en Santa Marta)

---

<sup>31</sup> Amaya Amaya Jairo. Planeación y estrategia. Pág. 40 [online].  
[http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=8Fizg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=cinco+fuerzas+de+porter&ots=g3mwYHVCHD&sig=Rwq1sBIIUgoOuQn212\\_PFQBGJTU#v=onepage&q=cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false](http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=8Fizg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=cinco+fuerzas+de+porter&ots=g3mwYHVCHD&sig=Rwq1sBIIUgoOuQn212_PFQBGJTU#v=onepage&q=cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false) (citado el 7 de abril de 2010)

- b) Sunvacation (comercializadora del sistema de tiempo compartido para la cadena hotelera GHL, utilizando un esquema de puntos canjeados por noches hoteleras)
- c) Germán Morales (sistema de tiempo compartido que se utiliza mediante el esquema de puntos canjeado en sus hoteles como el Girador resort y hotel de la Sierra)

**Sustitutos:**

- a) Agencia de viajes (encargadas de comercializar paquetes específicos, los cuales son solo utilizados una vez)
- b) Fincas propias (grandes inversiones y costos adicionales de mantenimiento que al mismo tiempo se convierte en un único destino)
- c) Casa de familia (destinos específicos en donde las vacaciones se convierten en visita a familiares e incomodidad de espacio)

**Proveedores:**

- a) Aerolíneas (encargadas del transporte de nuestros socios a sus destinos vacacionales)
- b) Hoteles (Brindan la disponibilidad de utilización del programa)

**Compradores:**

- a) Personas con deseos de viajar (clientes con deseos de conocer nuevos destinos a precios razonables)
- b) cultura vacacional (clientes que en su canasta de consumo, las vacaciones son parte fundamental en la misma)

**Barreras de entrada:**

- a) Requisito de capital (infraestructura hotelera dentro del país e internacionalmente)

- b)** Lealtad consumidores (reconocimiento de marca gracias a su casa matriz Decamerón)
- c)** Experiencia 20 años en la industria del turismo (por parte de casa matriz, de igual manera la unidad estratégica de negocio cuenta con 10 años de experiencia en el sector de tiempo compartido)

#### **Poderes de negociación**

- a)** Aerolíneas (Tarifas especiales para nuestros socios, siempre y cuando su destino sea Decameron)
- b)** Intercambio RCI (Utilizar el programa Multivacaciones Decameron, intercambiando una semanas para cualquiera de los 3600 destinos RCI)

#### **8.7.5 Análisis D.O.F.A**

DOFA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar la información pertinente acerca de de la industria en donde la compañía se encuentra, la función principal es examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Para Multivacaciones Decameron se desarrollo la información de acuerdo a la estrecha relación entre la unidad estratégica de negocio y la casa matriz, en donde se identificaron las siguientes características:

**Tabla 8.** Análisis D.O.F.A. Multivacaciones.

<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte poder de capital.</li> <li>• Infraestructura de 37 hoteles, a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Reconocimiento de marca de la casa matriz en el mercado.</li> <li>• Alianzas estratégicas con las principales aerolíneas del país Avianca, Aerorepublica, e internacionales Taca y Copa.</li> <li>• Publicidad de la casa matriz en medios de comunicación como prensa, radios, revistas y televisión.</li> <li>• Alianza con la cadena hotelera Radisson para destinos internacionales.</li> <li>• Convenio con la cadena de intercambio RCI, para utilizar destinos internacionales donde no se posea infraestructura hotelera.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al mercado de compañía hoteleras con mejor infraestructura hotelera como Marriott y Meliá.</li> <li>• Saturación del mercado capitalino.</li> <li>• Incapacidad de innovación frente a estrategias de captación de prospectos.</li> <li>• Poca inversión en actividades relacionadas con tecnología y desarrollo.</li> <li>• No poseer un Hotel en la ciudad de Bogotá.</li> <li>• Bajos poderes de negociación con los mejores establecimientos comerciales de Bogotá para la promoción del producto.</li> <li>• Toma de decisiones de manera jerárquica, por parte de la casa matriz.</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la industria del tiempo compartido a nivel mundial.</li> <li>• Crecimiento de la industria de Tiempo compartido en Colombia.</li> <li>• Crecimiento del turismo a nivel mundial.</li> <li>• Crecimiento del turismo en Colombia.</li> <li>• Políticas nacionales relacionadas con turismo.</li> <li>• Seguridad democrática.</li> <li>• Crecimiento económico en la ciudad Bogotá.</li> <li>• Influencia de entidades internacionales para el desarrollo sostenible del turismo en Colombia.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala reputación de los desarrollos hoteleros comercializados, bajo el esquema de tiempo compartido.</li> <li>• Amenas de seguridad a turistas por parte de grupos al margen de la ley.</li> <li>• Poca credibilidad mundial acerca de Colombia como destino turístico.</li> <li>• Elecciones presidenciales en Mayo de 2010.</li> <li>• Tasa de desempleo en la ciudad de Bogotá superior al 11%.</li> <li>• Existencia de 10 compañías relacionadas con la comercialización de tiempo compartido en la ciudad de Bogotá.</li> </ul>

**Fuente:** Creación propia.

## **9. Investigación de Mercados dirigida a socios y prospectos de Multivacaciones Decamerón en la ciudad de Bogotá**

### **9.1 Descripción de la investigación.**

El propósito de esta investigación es dar a conocer las posibles falencias que tiene el programa, comparado frente a las opiniones de los socios actuales y los futuros socios. La idea principal es realizar encuestas y grupos focales, que determinen la información necesaria para lograr cambios positivos en la organización, no solo a nivel de servicio, también se formularan preguntas con índole comercial indagando que opciones o alternativas de premios le gustan a los prospectos, todo con el fin de determinar una nueva estrategia comercial, la cual se más atractiva en el mercado y así permita que Multivacaciones Decamerón se una compañía innovadora frente a la competencia de tiempo compartido en la ciudad de Bogotá.

#### **9.1.1 Encuesta socios Multivacaciones.**

##### **Objetivo de investigación**

Esta investigación está enfocada a socios que ya compraron el programa Multivacaciones Decamerón, la idea fundamental es conocer qué impresión le deja el producto y especialmente si cumple con sus necesidades, esto es para determinar que factores se pueden tener en cuenta para mejorar y así lograr desarrollar un producto mucho más atractivo para el mercado.

##### **Marco muestral**

En la actualidad Multivacaciones Decamerón cuenta con alrededor de 40.000 socios, los cuales el 12% han adquirido el programa en la ciudad de Bogotá, esto quiere decir que la población para la ciudad de Bogotá es de alrededor de 4800 socios, de estos se tomara una muestra de manera aleatoria de 300 sobre los correos registrados en la base de datos de la compañía, esperando un margen de de respuestas del 10% como mínimo, ya que estas encuestas serán enviadas vía

e-mail. (**Anexo 8**). Adicionalmente se realizarán llamadas a otros 50 socios de manera aleatoria, esperando un margen de respuesta cercano al 10%.

### **9.1.2 Encuesta prospectos que visitan la sala de ventas.**

#### **Objetivo de investigación.**

Esta investigación esta enfoca a prospectos que visitan la sala de ventas, la idea fundamental es determinar cuál fue su mayor motivación para asistir a la sala de ventas y que sugerencias tiene sobre la presentación del producto, esto para que sean aplicadas en la próxima estrategia comercial (**Anexo9**).

#### **Marco Muestral**

Actualmente asisten a la sala de ventas un promedio de 25 familias diariamente, esto quiere decir que mensualmente asisten 750 familias, se tomara una muestra de 150 familias que asistan a la sala de ventas, de manera aleatoria y con una margen de error del 5%, estas encuestas se realizaran de manera presencial y cuando termine la presentación del producto.

### **9.1.3 Grupos Focales.**

Se realizará una sesión de grupo con mínimo de cinco personas, específicamente socios sin importar la utilización del programa, en esta sesión se le pedirá a los socios expresar sus opiniones acerca del funcionamiento del programa y principalmente se le formularan preguntas relacionadas con la claridad de la información brindada por el asesores, desde el momento de captación hasta el momento de la venta. Estos grupos serán dirigidos y coordinados por David Martínez y se invitaran a socios que hayan comprado el programa en la ciudad de Bogotá.

## 9.2 Resultados encuestas.

### 9.2.1 Resultados encuestas socios Multivacaciones

El proceso de respuesta fue demasiado lento y el contacto con los socios demasiado difícil, de las 300 encuestas enviadas vía mail, se tuvo respuesta solo a 15, es decir que el margen de efectividad es del 5% lo cual no supera las expectativas planteadas en el marco muestral, adicionalmente se tuvo un tiempo de espera del alrededor de 6 semanas.

Por otra parte de las 50 llamadas telefónicas realizadas se lograron responder 12 encuestas, ya que unos números no existían, otros socios no tenían tiempo y otros simplemente no contestaban.

Esto demuestra que de los 350 socios tomados aleatoriamente, se logro un porcentaje de efectividad del 7,7%, pero a pesar de este bajo porcentaje de respuesta las respuestas obtenidas satisfacen el objetivo de esta investigación, como se demuestra los siguientes datos: los resultados completos de la encuesta son (**Anexo10**)

- a) En la pregunta 1 y 2 en donde se pregunta si se ha utilizado el programa desde el momento de su afiliación, de las 27 encuestas contestadas, el 85% afirma que ha utilizado el programa, mientras que el 15% no lo ha utilizado, y los motivos por los cuales no ha utilizado el programa son dinero con un 25%, insatisfacción con el programa 50% y tiempo con el 25%.
- b) La pregunta número 3 medía, cuál de los servicios prestados por Multivacaciones es más importante para los socios, el 46% afirma disponibilidad hotelera, el 19% los periodos de reserva, un 15% forma y facilidades de pago. El 20% restante esta distribuido con comunicación con los asesores, destinos y otros.
- c) La pregunta número 4 buscaba percibir que calificación otorga cada socio, en cuestiones de servicios prestados por la compañía, las opciones de

calificación eran 5 como excelente, 4 bueno, 3 aceptable, 2 regular y 1 malo. Esto arrojó los siguientes resultados, el 26% argumenta que la comunicación con los asesores de servicio es buena, el 37% opina que los destinos son excelentes, 63% califica la disponibilidad hotelera como mala, un 44% determina que la forma y facilidades de pago son aceptables, el ingreso a la página Web es calificada con un 37% como buena y los periodos de reserva tiene una calificación con el 52% como mala.

d) La pregunta número 5 busca otorgar calificación a la información brindada por los asesores en el momento de la venta, se arrojó los siguientes resultados:

- El 37% califica buena la información acerca RCI.
- El 44% califica aceptable la información relacionada con la cuota anual de sostenimiento
- Un 30% califica aceptable y otro 30% regular la lectura del contrato de compra venta.
- El 41% califica mala información sobre los periodos de reservación.
- Un 33% califica como buena la información relacionada con tiquetes aéreos.
- El 33% califico excelente la información sobre DECAS y uso del programa.
- Por último el 30% califico regular la información de todo incluido.

En cada pregunta se tomaron los porcentajes más altos, para así tomarlos como representativos.

e) La sexta pregunta busca brindar información acerca de los premios ofrecidos en las presentaciones, indagando cual fue el motivo principal para asistir a la presentación del producto. Los resultados fueron los siguientes: El 74% asistió por el sorteo del automóvil, el 15% por la cortesía de 3 días y

2 noches, el 7% para conocer el programa y un 4% por ser referido de otro socio.

- f) La séptima pregunta genera sugerencias por parte de los socios, todo para mejorar los servicios que presta el producto. Se presentaron las siguientes sugerencias: Mejor disponibilidad hotelera con un 26%, reducción en un los periodos de reserva 16%, cumplimiento en los parámetros establecidos el día de la venta 11%, engaños con premios falsos 7%, excelente servicio al cliente 7%, ninguna sugerencia 19% y otros 15%.
- g) La última pregunta indaga la recomendación del programa Multivacaciones a los familiares o amigos de los socios encuestados, lo cual arrojó que el 48% lo recomienda y un 52% no lo recomienda, los motivos para recomendarlo son precio 31%, destinos 23%, facilidades de pago 23%, no hay respuesta 15% y otros 8%. Los motivos para no recomendarlo son los periodos de reserva 43%, mala información brindada 21%, no hay respuesta 21%, no diferencia entre socios y huéspedes 14% y otros 7%.

### **9.2.2 Resultados encuesta prospectos que visitan sala de ventas.**

El proceso para realizar la encuesta fue inmediato, ya que se encuestaba a todos los prospectos que visitaban la sala de ventas, estas encuestas se realizaron aproximadamente en dos semanas y arrojaron excelentes resultados, ya que de la muestra de 300 prospectos se encuestaron los 300, teniendo una efectividad del 100% y la información necesaria para desarrollar una estrategia comercial mucho más atractiva en el mercado, los resultados completos están en el (**Anexo 11**), pero se demostraran los más representativos a continuación:

- a) La primera pregunta hace referencia hacia cual fue la motivación para asistir al evento, en donde se demostró que el 78% asistió por el sorteo del automóvil, un 12% para conocer el programa, 7% por cortesía de 3 días y 2 noches, 2% no sabe y un 1% por otros motivos.

- b) La segunda pregunta indaga que grado de percepción, deja a los prospectos las principales características del programa, calificándolas como “satisfactorio, insatisfactorio o indiferente.” Los resultados son los siguientes: Destinos con un 79% satisfactorio, financiación 84% satisfactorio, precio 62% satisfactorio, periodos de reservación 82% insatisfactorio y uso con 60% satisfactorio.
- c) La pregunta número tres, busca una calificación hacia la parte de instalaciones en la sala de ventas, calificando 5 excelente, 4 bueno, 3 aceptable, 2 regular y 1 malo, los resultados fueron los siguientes: Ambiente calificado por el 33% como aceptable, baños 37% regular, instalaciones 40% aceptable, música 55% mala, luz 30% aceptable, parqueadero 29% excelente y temperatura 29% regular.
- d) La cuarta pregunta califica la información brindada por los asesores, en relación con el producto, donde el prospecto otorga 5 a una excelente información, 4 bueno, 3 aceptable, 2 regular y 1 malo. Los resultados fueron los siguientes: periodos de reservación 29% califico la información como aceptable, valor todo incluido 40% aceptable, cuota de sostenimiento 33% aceptable, uso y operación de DECAS 33% excelente, tarifas aéreas 66% excelente y afiliación RCI 52% califico como excelente la información brindada por los asesores.
- e) La quinta pregunta indaga sobre la posibilidad de que un asesor de Multivacaciones, ofrezca el programa en las casas u oficinas de los prospectos, teniendo los mismos premios ofrecidos en la sala de ventas, el 85% afirmo que le gustaría, mientras que el 15% no le gustaría. Los motivos por los cuales le gustaría son: comodidad 31%, tiempo 22%, seguridad 18%, desplazamiento 11%, no existe respuesta 13% y otros 5%. Los motivos por los cuales no les gustaría son: tiempo 30%, ocupaciones 23%, privacidad 18%, no existe respuesta 18% y otros 11%.
- f) La pregunta número seis indaga la opinión de los prospectos acerca de una adecuación en la sala de ventas, en donde exista un salón privado y

reservado para la presentación de programa, el 86% afirmó que le gustaría dicho espacio y el 14% no le gustaría. Los motivos por los cuales les gustaría este salón son: Prestar mayor atención a la información brindada 41%, menos ruido 38%, exclusividad 5%, no responden 12% y otros 3%. Los motivos por los cuales no les gustaría un salón privado son los siguientes: más tiempo en la presentación 34%, no le interesa 27%, no contesta 32% y otros 7%.

- g) La pregunta siete indaga que percepción le deja el programa Multivacaciones, calificándolo como satisfactorio, insatisfactorio o indiferente, los resultados fueron; satisfactorio 74%, insatisfactorio 19% e indiferente 8%.
- h) La pregunta ocho busca identificar cuantas personas conocen o pertenecen a un sistema vacacional parecido a Multivacaciones, y cual conocen o pertenecen, los resultados fueron los siguientes: Si conocen o pertenecen 28% y no conocen o pertenecen 72%. Los que más conocen o pertenecen son Zuana 39%, Sun Vacation 31%, Germán morales 18%, Sion company 6%, otros 7%. De los anteriormente nombrados se indago que percepción le dejan, a lo cual contestaron lo siguiente, Zuana 55% satisfactorio, Sun Vacation 50% insatisfactorio y Germán Morales 53% indiferente.
- i) La pregunta diez pretende identificar que posibles sugerencias, permiten ser más atractiva la presentación del producto, los resultados fueron los siguiente: Comida 18%, menos tiempo 14%, aire acondicionado 8%, refrigerios 4%, otros 9% y ninguna sugerencia 48%.
- j) La última pregunta permite indagar la posibilidad de recomendar Multivacaciones a familiares o amigos de los prospectos que visitaron la sala de ventas, los resultados fueron los siguientes: Si 74% y no 26%, los motivos para recomendar son precio 10%, destinos 8%, utilización 4%, no contestaron 77%. Los motivos para no recomendarlo son: No les interesa 27%, precio 16%, periodos de reserva 8% y no contestan 44%.

### **9.2.3 Resultados Focus Group.**

La sesión de grupos se realizó con cinco socios del programa Multivacaciones, las preguntas que se formularon buscaban indagar el grado de satisfacción con el programa, que posibles sugerencias tendrían hacia los servicios prestados y que sugerencias tendrían sobre futuras presentaciones del producto. Esta sesión no podía durar más de 60 minutos, ya que se realizó de manera voluntaria entre semana y con socios que decidieron participar autónomamente gracias a una invitación realizada vía telefónica. Se invitaron alrededor de 30 socios que contestaron las encuestas y se logró la asistencia de cinco, teniendo una efectividad del 16%.

Los integrantes del grupo focal se caracterizaban por ser socios del programa Multivacaciones, el más antiguo contaba con 2 años de afiliación, y el más reciente con 6 meses, los cinco socios compraron el programa en la ciudad Bogotá y asistieron a la sala de ventas, motivados en la rifa del automóvil 0 kilómetros, a lo cual todos opinaron la poca credibilidad que genera este premio ya que están convencidos que ninguna persona que asiste a la sala de ventas se lo gana. Expresaron que en la presentación del producto, todos los asesores se comportaron de maravilla, pero después los asesores en el call center fueron displicentes y no aclararon de manera inmediata las dudas acerca del producto, uno en especial aseguro que estuvo a punto de cancelar el contrato, ya que en la línea de servicio al cliente no contestaban su llamada. Todos los asistentes han utilizado su contrato 2 han viajado a Santa Marta, uno a San Andrés, uno a Panaca y el último viaje a Panamá, ninguno expreso queja sobre los servicios prestados en el hotel, por el contrario todos afirmaron que los servicios prestados, comida, bar abierto, tours, piscinas, habitaciones y recreación fue excelente, la única diferencia que no entienden, es el porqué ellos siendo socios no tienen un trato diferente a un huésped común y corriente, lo cual le genero incomodidad a más de un socio, comentan de igual manera cuando se cruzaban con otros socios

de Multivacaciones comparaban el servicio, y no tenía diferencia alguna frente a los huéspedes que llegan con agencias de viajes.

En la pregunta relacionada con reservaciones todos argumentan que los periodos son muy largos especialmente para temporada alta y que muchas veces sus trabajos les impiden tomar vacaciones con tanto tiempo de anterioridad, también expresan que aunque intenten realizar su reserva con los periodos establecidos, muchas veces no encuentran disponibilidad en el hotel que han escogido, y sí se acercan a una agencia de viajes, encuentran disponibilidad y no con tanto tiempo de reservación, lo cual genera un descontento general y no entienden cual es el motivo por el cual no tienen su reserva de manera inmediata. Otro descontento es motivado por la falta de información generada por el asesor comercial, ya que se omitió información a tres de los socios asistentes en temas relacionados, con el todo incluido, cuota anual de sostenimiento y periodos de reservación, afirmando que los vendedores muestran los beneficios del programa perfectamente, sin ningún error como el ahorro de dinero, beneficios en tiquetes aéreos, número de destinos, afiliación a RCI y uso de las DECAS. Pero por el contrario los puntos que no hacen tan atractivo el programa los omiten generando inconformidad a los socios ya que confiaron en la palabra del vendedor. Los otros dos socios asistentes afirman que los vendedores si le informaron acerca del valor del todo incluido, cuota de sostenimiento y periodos de reservación, a lo cual estos dos socios lo ven como un beneficio ya que permite planificar sus vacaciones, aclarando que los periodos de reserva deben ser más cortos.

En la pregunta sobre cual servicio es más importante para ellos, todos contestaron que la disponibilidad hotelera y los periodos de reserva son la prioridad, son los puntos que más generan inconformidad ya que muchas veces ilusionan a sus familias y no pueden concretar esos sueños, como sugerencia un socio propuso disminuir los periodos de reserva y aumentar la cantidad de DECAS si es necesario, lo cual demuestra la inconformidad hacia estos puntos.

Por último se generaron sugerencias en cuanto al personal comercial, como por ejemplo identidad con la compañía, ya que desde las fuentes de mercadeo se presenta las mentiras, engaños solo para asistir a la presentación y por otro lado en la sala de ventas como los vendedores omiten información solo para vender el producto, a lo cual ellos afirman que no se arrepienten de comprar el producto, pero si les hubiera gustado claridad de términos en el proceso de venta, por lo tanto sugieren a próximas presentaciones ser más claros y concretos ya que el tiempo que duraron en esta presentación fue de alrededor de dos horas, en donde la presentación fue extenuante e incómoda. Otra sugerencia fue relacionada con los premios ya afirman que si se engancha a personas ofreciéndole diferente cantidad de premios, lo más justo es que se cumpla, muchos calificaron esta actividad como publicidad engañosa.

#### **9.2.4 Conclusiones de la investigación.**

El conocer el funcionamiento interno, las políticas y la estrategia comercial de Multivacaciones Decamerón se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- a) Multivacaciones Decamerón es un producto atractivo por las siguientes características: destinos, precio y forma de utilización del programa, como lo demuestran las encuestas, teniendo un grado de aceptación cercano al 40%, tal lo afirmado por socios y prospectos. Esto permite que una familia que desee tomar vacaciones, perciba este producto necesario o como una opción de consumo. Adicionalmente el posicionamiento de marca que ha logrado su casa matriz, permite concluir que Multivacaciones puede lograr mejores desarrollos relacionados con la disponibilidad y periodos de reserva, con el fin de ser más atractivo en la industria, específicamente en la ciudad de Bogotá.
- b) La estrategia comercial implantada, además de ser parecida a la de su competencia, se encuentra con debilidades como la falta de fuentes que puedan generar el flujo de familias, necesarias para cumplir con los

objetivos trazados por la compañía para la ciudad de Bogotá, actualmente Multivacaciones Decamerón se encuentra ubicado en Plaza de las Américas, Carrefour Hayuelos, Carrefour calle 80, Plaza imperial y Salitre plaza, estas superficies comerciales generan un flujo de personas importante, pero seguramente no el flujo de familias necesario y con las características específicas del mercado objetivo.

- c) En la búsqueda de prospectos, el personal comercial comete errores en proceso de captación, el más frecuente es omitir o agregar información, como el decir mentiras para generar credibilidad a los futuros prospectos. Las encuestas realizadas a socios, prospectos y el grupo focal, proponen como sugerencia ser transparentes en el momento de la captación y en el momento de la venta, ya que no es necesario mentir para generar la credibilidad que el producto posee. Esta situación ocurre repetidamente en las fuentes comerciales y en Telemarketing. Las mentiras más comunes son causadas por falta de conocimiento del producto, una mala capacitación, falta de acompañamiento al realizar el trabajo, y por supuesto el querer ofrecer más de lo estipulado en las políticas de la compañía.
- d) En cuestiones de sala de ventas, se logra identificar que el proceso de venta del programa se realiza de manera similar al de su competencia, esto quiere decir que muchos de los prospectos que visitaron otras compañías y tuvieron experiencias negativas, expresaron la inconformidad al asistir a este tipo de presentación, adicionalmente los vendedores en su afán de cerrar negocios y generar ventas, cometen errores al omitir información acerca del uso y condiciones del programa, tales como el valor del todo incluido, periodos de reserva y cuota anual de sostenimiento, esto lo demuestran las encuestas realizadas en donde esta información, tiene un bajo grado de comunicación entre vendedores y prospectos. Otros errores reiterativos son la falta de información acerca de los premios y prometer beneficios adicionales que el producto no posee. Esto a futuro genera prospectos inconformes, los cuales transmiten esta sensación a familiares y

amigos los cuales podrían ser clientes potenciales. La encuesta a prospectos demuestra que el 26% no recomendaría este programa y la encuesta de socios ratifica un 52% respectivamente.

- e) El comportamiento de ventas relacionadas con los últimos 5 años, demuestra un crecimiento cercano al 500%, gracias al desarrollo de la estrategia comercial que actualmente se ejecuta. El inconveniente es que el crecimiento se encuentra estancado para el año 2009, teniendo una tendencia negativa cercana al -3%, en comparación con el año inmediatamente anterior. Esta estrategia no genera la misma credibilidad en el mercado y por consiguiente sus ventas no son constantes teniendo picos negativos significativos. Estos problemas son gracias al no cambio de locaciones comerciales, y utilizar la misma estrategia como gancho publicitario y de captación de prospectos, aunque como lo señalan las encuestas el 85% de los asistentes a la sala de ventas son motivados exclusivamente por la rifa del automóvil 0 Km.
- f) Los índices de efectividad que encontramos para generar el cumplimiento de metas y el presupuesto trazado por la compañía, están haciendo que el personal comercial se afane por el cumplimiento de su trabajo e incurra en errores como la falta información, el prometer premios que no rifa la compañía y principalmente incurrir con mentiras a los prospectos. Estos indicadores también están influyendo en la alta rotación de personal del comercial, ya que el no cumplimiento de estos indicadores hace que se tomen decisiones de despido y terminación del contrato laboral, adicionalmente muchos de los asesores prefieren presentar su carta de renunciara, lo cual es generado por la presión laboral con la que se trabaja.
- g) El producto tiene un alto grado de insatisfacción en temas relacionados con disponibilidad hotelera y periodos de reserva, los socios y prospectos no entienden el porqué deben esperar tanto tiempo para realizar su reserva, y esperar que exista la disponibilidad hotelera. Adicionalmente no encuentran

diferencia alguna, entre un socio y huésped en los hoteles ya que el trato es el mismo.

- h) Los prospectos sugieren que la presentación del programa, se disponga de menos tiempo, mejores instalaciones, menor ruido y un ambiente más relajado para hacer negocios. Muchos de los prospectos reiteran su inconformidad al asistir a la presentación por el tiempo y la manera de generar las ventas se proponen alternativas como generar espacios mas exclusivos de atención y visitas a hogares o compañías para mostrar el producto, como lo afirman las encuestas teniendo un grado de favorabilidad de esta propuesta cercano al 85%, siempre teniendo presente la claridad y transparencia de la información brindada por el asesor.

## **10. Análisis de competencia directa de Multivacaciones Decamerón.**

### **10.1 Descripción de la investigación.**

En la industria de Tiempo compartido para la ciudad de Bogotá encontramos, cerca de 10 compañías relacionadas con este tipo de negocio, en donde se destacan Zuana, Multivacaciones, Sun Vacation, Germán morales, Caribbean operadores, Sion company y Sislo entre otras. Pero sin duda alguna las que más reconocimiento tienen gracias a sus hoteles y casas matrices son Zuana, Sun Vacation y Multivacaciones Decameron. Por este motivo el analizar factores críticos de éxito de dichas compañías, es fundamental para identificar cuáles son las posibles oportunidades que Multivacaciones Decameron puede desarrollar para así tener un posicionamiento de marca en el mercado y lograr diferenciarse frente a su competencia.

Para este análisis se participo como cliente incognito en los sorteos y en las presentaciones de cada compañía, adicionalmente se tuvieron presente diferentes aspectos, como precio, destinos, financiación, infraestructura, fuentes de mercadeo, alianzas estratégicas y servicios post venta.

### **10.2 Zuana beach resort.**

Zuana Beach resort hace parte del grupo empresarial Bolívar, esta compañía se encarga de comercializar el tiempo compartido de su lujoso hotel en la ciudad de Santa Marta.

Zuana vende semanas divididas en el año, es decir, posee la idea original del tiempo compartido, estas semanas se venden de acuerdo al tipo de apartasuite de 135 Mt<sup>2</sup> que el cliente desee. La diferencia radica en la temporada donde el cliente quiera comprar. Los precios oscilan entre 22.000.000 de pesos para una semana en temporada baja y con utilización cada dos años. Mientras que el precio más alto esta en 120.000.000 de pesos para una semana en temporada alta con

20 años seguidos de utilización. Para realizar la negociación, es cliente debe pactar de inmediato como mínimo el 10% del valor de la semana, y el resto será financiado directamente con Davivienda a un plazo máximo de 15 años con la tasa de interés respectiva. Los servicios que presta Zuana dentro de su hotel son piscina, cancha de tennis, bolera, deportes acuáticos, sala de conferencias, restaurantes y discotecas. La alimentación la adquiere cada individuo al igual que el transporte, existe una cuota anual de administración cercana a los 400 US.

Esta compañía cuenta con fuentes de mercadeo en los mejores centros comerciales de la ciudad, como Unicentro, Santa fe, Gran estación y éxito de Colina y Country, el mecanismo de captación se realiza mediante la rifa de una camioneta BMW X1 y una raspa y gane, en donde le entregan un raspa al prospecto y si cumplen con las características de su mercado objeto, son invitados a la presentación del producto en su sala de ventas ubicada en la avenida Boyacá con 134. En esta sala de ventas se encuentran las oficinas de constructora Bolívar, lo cual genera la credibilidad suficiente del producto, dentro de la sala de ventas existen salones VIP, solo para prospectos invitados con características económicas como tarjetas de crédito e ingresos superiores a los 20.000.000 de pesos.

### **10.3 Sun Vacation Club**

Sun Vacation club, es una unidad estratégica de negocio del grupo hotelero GHL la cual compra franquicias de grandes empresas hoteleras como Sheraton, Sonesta y Howard Johnson, para comercializar sus hoteles.

Sun Vacation club vende una cantidad determinada de puntos, que son canjeados por hospedaje en cualquiera de los destinos GHL. Esta compañía cuenta con destinos en Perú, Panamá, Ecuador, Chile y Colombia en las ciudades más representativas como Bogotá, Medellín, Lima, Ciudad de Panamá, Quito y Guayaquil contando con más de 30 hoteles de la cadena y los destinos de intercambio con RCI. El precio mínimo para adquirir un programa en Sun Vacation

es de 2.400 US, lo cual hace acreedor a 200.000 puntos, solo para ser utilizado en 5 años, no existe un precio máximo y la financiación es directamente con GHL y con un periodo no superior a 36 meses con 0 interés, la cuota es en dólares y depende de la TRM del día. Esta compañía cuenta con fuentes de mercadeo en Plaza de las Américas y los almacenes Carrefour Calle 80, Hayuelos y Calle 19, el mecanismo de captación consiste en una cortesía de 3 días y 2 noches en Girardot en el hotel EL PUENTE, lo cual hace que el premio sea más fácil de utilizar, además de esto existe un programa de captación denominado driver, lo cual consiste en vender al estadia en el hotel EL PUENTE a un precio considerable, para mostrar el programa en el Hotel, todo para generar más credibilidad. La sala de ventas de Sun Vacation en Bogotá se encuentra en el hotel Capital, el cual hace parte del portafolio de hoteles de GHL, en la presentación se brindan snacks como sándwich con gaseosa entre otros, la presentación dura alrededor de 2 horas.

#### **10.4 Germán Morales e Hijos**

Germán Morales e hijos es una compañía hotelera que cuenta con 6 hoteles en toda Colombia, el más representativo es el Girardot Resort y hotel de la Sierra en Santa Marta. Germán Morales cuenta con una unidad estratégica de negocio especializada en la comercialización de tiempo compartido, la cual es denominada Turismo por Colombia, esta unidad de estratégica vende puntos para ser canjeados por noche de hospedaje en los hoteles que hacen parte de la compañía, el este programa inicia con un valor de 2.500.000 pesos y el más costoso es de 20.000.000 pesos. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la torre central Davivienda y sus fuentes de mercadeo están en Salitre Plaza, Hayuelos, Gran estación y Plaza de las Américas. La táctica de captación es la rifa de dos automóviles Hyundai i10 y bonos de gasolina.

## 10.5 Conclusiones de la investigación.

Gracias a las visitas realizadas a las compañías Zuana, Sun Vacation y Turismo por Colombia, se pueden determinar las siguientes conclusiones, comparando el producto y el servicio frente a Multivacaciones:

- a) La compañía que posee mayor reconocimiento en el mercado, es la casa matriz Decameron. Compañías como Zuana y Sun Vacation no tienen el mismo reconocimiento de marca, aunque sus casas matrices Grupo Bolívar y grupo hotelero GHL, tengan reconocimiento a nivel regional. En las reuniones efectuadas en compañías de la competencia, muchas de las personas que asistían a las presentaciones, no tenían conocimiento de la marca y de la labor que efectúan, caso contrario a lo que sucede en Multivacaciones, ya que los asistentes asocian la marca Decamerón con vacaciones.
- b) La cantidad de destinos que posee cada compañía, en comparación con Multivacaciones es inferior, ya que Zuana solo posee un hotel en Santa Marta y el convenio de intercambio con Interval, Sun Vacation posee 30 hoteles más el intercambio RCI y por último Germán morales posee 6 hoteles más el intercambio con interval. Multivacaciones posee más de 35 hoteles en destinos paradisíacos distribuidos en Latinoamérica y África, contando con el valor agregado denominado TODO INCLUIDO.
- c) El precio que posee cada producto, determina el mercado objetivo de cada compañía, Zuana posee el precio mínimo más costoso, Sun Vacation, Multivacaciones y turismo por Colombia poseen precios mínimos muy competitivos, claro que estas compañías no poseen un precio tope. Multivacaciones y Sun Vacation puede llegar a ser mucho más costoso que Zuana, todo depende del perfil al que se le ofrezca el producto.
- d) La financiación que Multivacaciones, Sun Vacation y turismo por Colombia ofrece es a un plazo máximo de 36 meses, y es directamente con la compañía, es decir, la cartera generada la procesa cada compañía, por el

contrario Zuana tiene financiación hasta por 15 años y la cartera la cobra Davivienda lo cual genera mayor tiempo y mejores mecanismos de financiación.

- e) La ubicación de las fuentes de mercadeo, las cuales buscan prospectos, generalmente están ubicadas en superficies comerciales, la diferencia radica en el tipo de fuentes donde se efectuó esta labor, Zuana se encuentra en centros comerciales los cuales se caracterizan por tener establecimientos de renombre, Unicentro, Santa fe y Gran Estación son superficies comerciales que permiten el flujo de personas con características económicas indicadas para adquirir este tipo de programas. Multivacaciones por el contrario se encuentra en locaciones comerciales como Carrefour y centros comerciales en donde transita cualquier tipo de prospecto, Sun Vacation y Germán Morales también se encuentran en superficies comerciales con alto flujo de personas, pero no con las características económicas para adquirir este programa.
- f) La infraestructura de la sala de ventas de cada compañía es similar, todas poseen mesas y un televisor que proyecta un video acerca de cada hotel. La diferencia radica en el caso de Sun Vacation, en que su sala de ventas está ubicada en el hotel Capital en la ciudad de Bogotá, lo cual genera la credibilidad suficiente del producto, la sala de ventas de Zuana está ubicada en el edificio de la constructora bolívar, y posee salones apartados y adecuados para clientes calificados lo cual genera exclusividad. Por último Multivacaciones y turismo por Colombia se encuentran en la torre central Davivienda en el tercer y noveno piso respectivamente.
- g) Las alianzas estratégicas de cada compañía, hacen que se genere un valor agregado respecto al producto, Sun Vacation posee tarifas preferenciales con aerolíneas como Aires y Aerorepublica, convenios comerciales con Carrefour ya que pueden ingresar a cualquiera de los existentes en el país. En el caso Zuana posee convenios con Avianca, Davivienda y almacenes Éxito. Multivacaciones posee convenios con Avianca, Aerorepublica, Taca,

Tame, Copa, Panaca, Radisson y Carrefour. Por último Turismo por Colombia solo posee alianzas con sus fuentes comerciales.

- h) El premio más llamativo que cautiva a prospectos, sin duda alguna lo posee Zuana ya que una camioneta BMW X1, hace que el prospecto tenga la ansiedad de participar en el sorteo, gracias, a la marca del carro por ser aspiracional ente la sociedad Bogotana, por otra parte los paquetes vacacionales y automóviles como Peugeot y Hyundai, cautivan pero no llaman de igual manera la atención como una camioneta BMW X1.

La siguiente tabla resume los factores críticos de éxito, califica y hace una pequeña ponderación de los mismos, en donde a calificación es otorgada a criterio propio, gracias a la observación y percepción efectuada en las visitas a cada compañía.

**Tabla 9** Ponderación Factores Críticos de éxito.

F.C.E	MVD	Zuana	Sun. Vaca	Ger Mo.	Valor	MVD	Zuana	Sun. Vaca	Ger Mo.
Reconocimiento de marca en el mercado	4	3	3	1	10%	0,4	0,3	0,3	0,1
Premio	3	5	2	3	10%	0,3	0,5	0,2	0,3
Número de destinos	5	2	5	2	20%	1	0,4	1	0,4
Precio	4	3	4	4	10%	0,4	0,3	0,4	0,4
Financiación	3	5	3	3	10%	0,3	0,5	0,3	0,3
Ubicación de fuentes de mercadeo	3	5	3	4	20%	0,6	1	0,6	0,8
Infraestructura sala de ventas	3	5	4	3	10%	0,3	0,5	0,4	0,3
Alianzas estratégicas	5	4	4	2	10%	0,5	0,4	0,4	0,2
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>2,8</b>

**Grafica 8. Valor Percibido Vs Precio Percibido.**



La tabla 9 representa que Zuana supera a la competencia, en relación con los factores críticos de éxito. Teniendo una calificación de 3.9, mientras que Multivacaciones tiene una calificación de 3.8, lo que indica que se debe trabajar en función de mejorar la deficiencias que pueda llegar a tener Multivacaciones, por ejemplo los premios, financiación, fuentes de mercadeo y la infraestructura en la sala de ventas, deben ser modificados para lograr ser la compañía número 1 en la industria de tiempo compartido en la ciudad de Bogotá.

## **11. Planteamiento estrategia comercial**

### **11.1 Definición.**

El desarrollo de una nueva estrategia comercial, busca dejar en la mente de los consumidores la imagen de Multivacaciones Decameron, como la opción principal para tomar vacaciones, en donde este producto se encuentre más atractivo frente al producto de su competencia, gracias a estrategias fundamentales de desarrollo como diferenciación, innovación y posicionamiento. El resultado de esta estrategia arrojará un incremento representativo de las ventas en la ciudad de Bogotá, específicamente en el crecimiento superior al 10% en relación con el promedio mensual de 530.000 USD, es decir, que el aumento debería sobrepasar los 53.000USD mensuales, para obtener un volumen de ventas total superior a 583.000 USD mensualmente, lo que cumple con el objetivo general de esta propuesta.

### **11.2 Diferenciación.**

Para efectuar una estrategia de diferenciación, Multivacaciones frente a sus competidores, incurrirá en inversiones de marketing, servicio al cliente y gasto publicitario, logrando generar el flujo de familias necesarias para alcanzar el objetivo propuesto. Este proceso debe poseer un enfoque en el mercado objetivo y una duración determinada por el mercado.

#### **11.2.1 Mercado Objetivo.**

El mercado objetivo al cual se enfocara esta estrategia comercial, son Familias de la ciudad de Bogotá y familias extranjeras o coterráneas, que arriben a la ciudad por motivos turísticos, y que preferiblemente posean dos o más de las siguientes características:

- Ingresos familiares superiores a 4'000.000 pesos.
- Edades entre 30 y 60 años.

- Automóvil modelo 2000 en adelante.
- Hogar propio, mínimo estrato 3.
- Tarjetas de crédito, debito y chequera.
- Cultura vacacional.

Este mercado objetivo, permitirá obtener prospectos que perciban como atractivo el programa Multivacaciones, ya que enfocarse principalmente a familias con estas características, las vacaciones y el turismo son parte del consumo en su canasta familiar.

### **11.2.2 Duración.**

La nueva estrategia comercial, estima un tiempo de duración hasta que el mercado lo sienta necesario, en donde se necesite de otra idea innovadora para comercializar este producto. Se propone que el tiempo máximo de ejecución de esta estrategia comercial, no sea superior a un año calendario, ya que de lo contrario, el mercado no percibirá el producto y su manera de comercialarlo como un atractivo de consumo.

### **11.2.3 Imagen de Marca**

Hoteles Decameron Colombia S.A en sus mecanismos de promoción y publicidad, televisión, radio, prensa y revistas agregará a su logo insignia, el logo de Multivacaciones, en donde enmarque su participación como alternativa de consumo, en este caso en particular el tomar vacaciones. Esto permitirá recordar el logo de Multivacaciones en el mercado y cuando se vea expuesto en una fuente comercial, muchos prospectos lo asociaran de manera inmediata con vacaciones.

#### **11.2.4 Servicio al cliente**

La industria de tiempo compartido a nivel mundial ha recibido comentarios destructivos para este tipo de negocio, donde muchos clientes afirman ser engañados por compañías especializadas en la comercialización de este tipo de programas. Para Multivacaciones este tipo de comentarios no son del todo ajenos, ya que muchos socios que han comprado este programa, afirman que fueron engañados y se arrepienten el invertir dinero, gracias a falsas promesas o por omitir información relacionada con el uso y operación del programa. Para lograr ser diferente en esta industria, principalmente en la ciudad de Bogotá el cambio debe comenzar con la filosofía de ventas, en donde muchas veces los asesores solo les importa su comisión, sin importar el beneficio real que pueda percibir el consumidor. Además se presenta frecuentemente la falta de identidad con la compañía por parte del personal comercial, ya que muchas veces los vendedores cambian de compañía de un día para otro y vuelven de nuevo sin importar en que compañía se encuentran. Esto es debido a que la única intención es sacar comisiones de ventas sin medir las consecuencias de sus mentiras y de la información errónea que brindan, lo peor de esta situación es que las personas de cargos superiores permiten que este tipo de situación se repita constantemente, ya que de igual manera lo importante es cumplir con un presupuesto de ventas y recibir sus comisiones generadas por su equipo de ventas.

Para renovar, mejorar y ser realmente diferente en la industria de Tiempo compartido en la ciudad de Bogotá, la estrategia comercial debe iniciar con un cambio de políticas y una mejoría en la filosofía de ventas que actualmente se presenta. Esta estrategia debe estar enfocada a tres componentes: Convicción, Tiempo y liderazgo.

- a) Convicción: El personal comercial desde directores hasta OPC, debe estar convencido de la compañía que representan, deben conocer que es una

empresa líder en turismo a nivel nacional y a nivel Latinoamérica, y que el trabajar en ella hace percibir un sentido de pertenencia excepcional, fomentar la idea de que no es lo mismo trabajar para hoteles Decameron el cual cuenta con una infraestructura hotelera, la cual muchas compañías desearían poseer, ninguna compañía relacionada con tiempo compartido, es respaldada con una casa matriz reconocida en el mercado. Por este tipo de razones no es necesario mentir o prometer para generar una venta, no es necesario generar falsas esperanzas a prospectos para cumplir con presupuestos o simplemente para tener el dinero suficiente, sin importar las consecuencias que esto pueda acarrear.

- b) Tiempo: El personal encargado de la comercialización de Multivacaciones, debe estar consciente que el cometer errores de información, generará a futuro socios insatisfechos, los cuales expresaran sus inconformidades e impedirán que nuevos prospectos adquieran el programa, y como consecuencia el crecimiento de la compañía se verá afectado. Es necesario proyectar el negocio a futuro, generando objetivos y metas claras de operación, teniendo presente que lo principal es la satisfacción de los clientes, identificando el programa con un beneficio real y no como un engaño o estafa al cual fueron sometidos.
- c) Liderazgo: Fomentar una cultura de liderazgo en el personal comercial, permitirá ser diferente frente a la competencia, ya que cada asesor, directivo o colaborador, tendrá presente que el realizar un trabajo excepcional tendrá beneficios a futuro, permitiendo el desarrollo personal y colectivo, donde ser proactivos y generar nuevas ideas, tendrán retribuciones no solo a nivel económico también a nivel de reconocimiento por la labor realizada.

Para lograr este cambio de filosofía, esta estrategia tiene un plan de trabajo que inicia en la selección adecuada de prospectos, su capacitación de acuerdo a las necesidades y en el caso de los actuales vendedores se trabajara en re inducción, capacitación y convencimiento del puesto de trabajo que se posee. En este plan

se realizaran reuniones en donde se presente claramente toda la información necesaria para operar de la mejor manera, y generar el cambio inmediato que se requiere. El plan de trabajo es el siguiente:

d) Inducción general

Objetivo: Dar a conocer la empresa donde se encuentran, recalcando el respeto, el amor y el sentido de pertenencia.

Participan: Todo el personal comercial (ventas y mercadeo)

Dirigido por: Jefe de sala y Mercadeo

1. Resumen de la reseña histórica de los hoteles Decamerón (cuando nació, visión, misión iniciación de Multivacaciones, historia).
2. Conocimiento del producto (número de hoteles, destinos, proyectos nuevos, unidades de negocio, convenios, estrategias de mercadeo, países y ciudades donde existen salas de venta, políticas de contratación y otros.)
3. Premios y cortesías (valor del todo incluido, destinos a utilizar, periodo de reserva, días de utilización, número de personas, donde y como realizar la reserva.)

Esta información se le entregara al jefe de sala y mercadeo, para que la transmita a todo el personal de ventas y mercadeo. Esta reunión se llevara a cabo de 7 A.M a 10 A.M por dos días consecutivos.

e) Entrenamiento OPC y TMK

Objetivo: Utilizar con profesionalismo, las herramientas que la compañía presta para el proceso de venta.

Participan: OPC y Telemarquistas.

Dirigido por: Jefe de sala y Mercadeo

1. Abordaje de familias (contacto visual, rompimiento del hielo y crear interés por el prospecto.)
2. Encuestas (uso adecuado para identificar el cliente potencial.)
3. Spitch (funcionamiento de la estrategia, eliminar mentiras OPC y TMK.)
4. Manual de objeciones (listado con situaciones reales para rebatir objeciones OPC y TMK.)
5. Conocimiento de venta del producto (visita Telemarketing y calle, línea y video.)

Se desarrollaran entrenamientos para poner en práctica esta información. Esta reunión se ejecutara durante 5 días de 7 A.M a 10 A.M.

f) Entrenamiento Liner y Closer.

Objetivo: Claridad por parte del vendedor al cerrar la negociación en cuestiones de compromisos, condiciones y beneficios del programa que el cliente está adquiriendo.

Participan: Closer y Liner.

Dirigido por: Jefe de sala.

1. Conocimiento del contrato de compraventa (clausulas y condiciones.)
2. Conocimiento del reglamento de uso (conocimiento del producto.)
3. RCI (costo de afiliación, costo de intercambio, fecha, uso y destino de la semana bono, condiciones de afiliación, condiciones para uso de intercambio.)
4. Manual de objeciones.
5. Sentido de pertenencia (convicción de negocio a muchos años.)

Se desarrollaran entrenamientos dirigidos, clínicas y exámenes. Concientizando a vendedores sobre el seguimiento de sus ventas. Estos entrenamientos se efectuaran de lunes de viernes 2 horas antes de iniciar la sala.

g) Control y seguimiento.

Objetivo: Verificar si se realizó el plan de trabajo propuesto, mediante evaluación al personal de manera aleatoria y entregando un video de capacitaciones a la dirección administrativa.

Participan: Todo el personal comercial (ventas y mercadeo)

Dirigido por: Supervisores comerciales.

1. Evaluaciones orales (matriz de problemas y entrenamiento)
2. Clínicas de recapitación.
3. Infiltrados.

Este seguimiento y control se efectuara mensualmente con visitas aleatorias a la sala de ventas.

El efectuar este plan de trabajo generará a futuro ventas limpias, en donde el socio tendrá la suficiente satisfacción del programa que adquirió, y por ende recomendará la adquisición del mismo a familiares o amigos. Otro beneficio es el generar identidad con la compañía, por parte del personal comercial en donde se fomenta el amor por el trabajo realizado y la satisfacción de la labor realizada, el generar este cambio en la estrategia comercial, permitirá el cumplimiento de los objetivos trazados, ya que se contará con el equipo de colaboradores idóneo para realizar tan ambiciosa meta.

### **11.2.5 Liderazgo en costos**

Para lograr diferenciación frente a sus competidores Multivacaciones, desarrollara un en el producto un mecanismo de financiación en la cuota inicial y en los pagos a financiar. La cuota inicial será pactada en mesa con el 10% del valor del programa, mas los derechos del programa los cuales en ventas hasta 3000 USD son de 200 USD y para ventas superiores a 3000 USD los derechos son de 400

USD, el 20% restante de la cuota inicial, será pactado en dos cuotas iguales, en los dos meses siguientes, el pago estará sujeto a la TRM del día de pago. En el 70% restante, se dividirá en cuotas mensuales hasta por 60 meses, en donde la cuota será fija en dólares, pero se cancelara dependiendo de la TRM del día de pago.

Esta financiación se realizara, siempre y cuando los prospectos no tengan la capacidad de pago sufriente el día de la negociación, será una alternativa, para que los prospectos encuentre las flexibilidad suficiente para adquirir el programa. De igual manera el pago de las comisiones al personal comercial, será cancelado con la procesabilidad del 30% del contrato, es decir, que si el prospecto puede cancelar el 30% del valor de contrato el día de la negociación, se realizar la venta, de lo contrario se le brindara la opción de diferir la cuota inicial en tres pagos iguales.

Para poder utilizar el programa el socio debe tener cancelado el 50% en contratos inferiores a 3000 USD y el 40% para contratos superiores a 3000 USD, este es otro atractivo que hace, que el producto logre diferenciarse frente a sus competidores.

### **11.3 Innovación.**

El innovar en el mecanismo de captación y venta del programa Multivacaciones, permitirá, ser diferente a la competencia y al mismo tiempo generar herramientas suficientes para el cumplimiento de los objetivos trazados. Se innovara en tácticas de captación, publicidad, fuentes de mercadeo, sala de ventas y mecanismos o herramientas de venta. De manera simultánea se fomentara en el personal, la capacidad de desarrollo, en donde toda idea, comentario o sugerencia es válida, y la verdad absoluta acerca del negocio, aun no está dicha, crear océanos azules.

### **11.3.1 Táctica de captación**

El resultado arrojado por las encuestas, demuestra que la mayoría el 85% de los prospectos que asisten a la sala de ventas, son motivados por la rifa de un automóvil 0 kilómetros, lo cual indica que su efectividad es realmente significativa.

En esta estrategia comercial de igual manera se rifara un automóvil 0 kilómetros, pero será de una gama diferente. Se implementara la rifa de una camioneta que tenga bastante promoción en el mercado, una alternativa es la Hyundai Tucson gracias a la publicidad que Hyundai realiza nivel Bogotá, en donde vallas publicitarias, panfletos, periódico y televisión, ronda por todo el mercado capitalino. Se aprovechara esta situación para así crear aun más el interés suficiente para asistir a la sala de ventas. De igual manera se sortearan 6 paquetes vacacionales de marca Decameron con todo incluido a destinos como Panamá o San Andrés, de 4 días y 3 noches para disfrutar en temporada baja, dejando la opción para el acreedor que defina la fecha de viaje.

#### **11.3.1.1 Mecanismo de participación.**

En los stands publicitarios que se encuentran en superficies comerciales, se tendrá la foto de la camioneta a tamaño real con tropezón en MDF, impresión en vinilo lado lateral y con doble fondo Led light en las luces frontales y con los vidrios abajo, par que los prospectos puedan tomar fotografías. (**Anexo12**)

Se abordaran prospectos ofreciéndole la oportunidad de participar por la rifa de la camioneta o de los paquetes vacacionales, el prospecto tendrá la posibilidad de abrir alguna de las dos puertas de la camioneta, en donde encontrará un raspe y gane con un código (**Anexo 13**), el cual proporcionará dos opciones para participar: a) Directamente en las salas de ventas de Multivacaciones Decameron, mediante un juego electrónico virtual, y b) En caso de no acertar en la opción anterior el cliente o posible cliente será acreedor a una boleta, la cual se depositará en la urna sellada ubicada en la sala de ventas y con la que participará

en la fecha máxima estipula para la entrega para los premios que no hayan sido entregados mediante el juego electrónico virtual. Este sorteo promocional así como su mecánica están autorizados, vigilados y controlados por ETESA. Las claves de seguridad estarán compuestas por tres letras y tres números, como placas de automóvil, por ejemplo una clave puedes EUS 295, pero la ganadora es DCH 531, es decir, que las probabilidades de obtener alguno de los premios, serán inferiores a la de la estrategia actual, de igual manera solo un raspe y gane tendrá la clave ganadora de la camioneta y 20 tendrán las claves ganadoras de los paquetes todo incluido, los cuales estarán repartidos en todas la fuentes de mercadeo. Si no se llegase a ingresar la clave ganadora de la camioneta, se realizara la rifa con boletas, como se explico anteriormente. El tiempo máximo estipulado para la entrega de estos premios, debe ser no superior a un año calendario, desde el inicio de la táctica de captación.

Cuando el prospecto tenga el raspe y gane, el OPC generará la encuesta pertinente y enviará los datos a telermercadeo, para realizar la llamada y generar la cita pertinente.

Con esta táctica se busca generar alrededor de 360 encuestas diarias, la diferencia radicaré en la calidad de familias, ya que solo se aceptaran familias que cumplan con los requisitos de nuestro mercado objetivo. De igual manera, los porcentajes de citas por confirmar y asistencia a sala de ventas se mantendrán, en contraste el volumen de venta promedio aumentándola 500USD, pasando de 3000 USD a 3500 USD, suponiendo que las familias que ingresan tienen mejores características económicas. La efectividad de cierre aumentara 1%, pasando de un 15% a 16%, gracias a la constante capacitación y la identidad con el producto y la compañía como se plantea al inicio de la nueva estrategia. Esto tendrá como beneficio el aumento de las ventas en un porcentaje mayor al 10%, en relación con la estrategia anterior.

**Tabla 10.** Indicadores propuestos de efectividad.

Fuente	Numero de OPC	# de encuestas por OPC	# total de encuestas
Gran estación	5	15	75
Plaza Américas	5	15	75
Carrefour Bulevar	4	15	60
Carrefour Santa Fe	4	15	60
Parqueadero Call 140	2	15	30
Parqueadero Call 125	3	15	45
Base de datos			15
<b>Totales</b>	23	90	360
Numero de encuestas		360	
Citas por confirmar	20%	72	
Asistencias a sala	50%	36	
Efectividad de cierre	16%	6	
Promedio de venta	\$ 3.500	Dólares	
Volumen diario	\$ 20.160	Dólares	
Volumen mensual	\$ 604.800	Dólares	

Fuente: Creación propia

### 11.3.2 Publicidad

La publicidad que se efectuará en esta nueva estrategia comercial, será con el cambio rotundo de los stands ubicados en las fuentes de mercadeo. Estos nuevos stands, tendrán una fotografía de tamaño real de la camioneta, además tendrán en el fondo playa, brisa y mar, elementos insignias del producto. En esta foto, se tendrá un eslogan representativo a la campaña y fotos de los pasados ganadores que han participado con la compañía. Adicionalmente se poseerán brouchures actualizados con los nuevos proyectos Decameron y todos los permisos

requeridos para este tipo de sorteo. Esto es para generar la credibilidad suficiente al prospecto que se acerca o se aborda en la fuente de mercadeo.

Por otra parte la imagen en los medios de comunicación se publicitará la entrega de alguno de los premios, también será un costo adicional, ya que se publicitar por prensa, radio o televisión la entrega de alguno de los premios, específicamente la entrega del automóvil, se incurrirán en gastos adicionales. Esto permitirá tener reconocimiento en el mercado y así generar la credibilidad suficiente para futuras estrategias. Todo esto es acompañado con la imagen corporativa de hoteles Decameron, y sus unidades de negocio.

### **11.3.3 Fuentes de mercadeo**

Se realizará un cambio radical de las fuentes de prospectos, se seguirán con stands publicitarios en superficies comerciales, pero se cambiaran los centros comerciales Salitre plaza y Plaza imperial, para ingresar a un centro comercial con afluencia de familias, más apropiadas al mercado objetivo planteado. Una opción podría ser Unicentro o Gran Estación. De igual manera los Carrefour de Hayuelos y calle 80 serán cambiados por Carrefour calle 170 y Santa Fe. Plaza de las Américas permanecerá ya que es la única superficie comercial que arroja ventas superiores a 180.000 dólares. La rotación de estas fuentes se realizará máximo tres veces en el año, siempre y cuando no se cumpla con una meta mensual de 150.000 dólares para centros comerciales. Adicionalmente se ingresará a parqueaderos en el norte de la ciudad como el ubicado en la calle 140 con 13, o el ubicado en la calle 125 con autopista norte costado oriental, en donde se encuestaran familias para generar los datos suficientes, para generar un volumen de ventas cercano a 30.000 dólares por parqueadero, la siguiente tabla demostrara las metas y el costo por cada fuente de prospectos.

**Tabla 11.** Fuentes de mercadeo propuestas.

	Presupuesto 2010-2011		TRM 2010	1950
Fuente	Costo arriendo	Ventas pesos	Ventas Dólares	%
Gran estación	\$ 144.000.000	\$ 2.808.000.000	\$ 1.440.000	5%
Plaza Américas	\$ 84.000.000	\$ 2.808.000.000	\$ 1.440.000	3%
Carrefour Santa Fe	\$ 36.000.000	\$ 1.872.000.000	\$ 960.000	2%
Carrefour 170	\$ 36.000.000	\$ 1.872.000.000	\$ 960.000	2%
Parqueadero 125	\$ 26.400.000	\$ 1.053.000.000	\$ 540.000	3%
Parqueadero 140	\$ 18.000.000	\$ 936.000.000	\$ 480.000	2%
totales	\$ 344.400.000	\$ 11.349.000.000	\$ 5.820.000	3,0%

Fuente: Creación propia

La tabla 11 representa el costo de las nuevas fuentes de mercadeo comparado con las ventas, teniendo en cuenta una TRM promedio de 1950 pesos, lo cual arroja un porcentaje de gasto en un 3.0%. Proyectando ventas y costos de arrendamiento a un año calendario.

#### **11.3.4 Visita a prospectos**

En las encuestas realizadas a prospectos, se identificó que el 85% de los encuestados, le gustaría que un asesor de Multivacaciones visitara su casa u oficina. Por tal motivo se realizará una capacitación de ventas para vendedores puerta a puerta, en donde se implementaran tácticas como ruteo y segmentación de mercadeo. La manera en que iniciara esta nueva táctica de captación de perfiles, es con visitas a oficinas o residencias en donde se puedan mostrar el programa Multivacaciones en el menor tiempo posible, dándole la garantía a cada prospecto que de igual manera participarán en el sorteo de la camioneta y de los paquetes todo incluido a San Andrés o Panamá. El vendedor debe disponer del tiempo suficiente para visitar una cantidad determinada de prospectos al día, la compra de este producto no se realizara de manera inmediata, pero si se insistirá en los beneficios de adquirir este programa, será una técnica de ventas similar a

los vendedores de seguros. El porcentaje de comisión será del 7%, ya que no se necesitara OPC, Telemarketing, Liner ni Closer, es decir, que por una venta de 3000USD, comisionara 210 USD, lo cual es significativo por la labor a realizar.

La meta para este vendedor será de 30.000USD que generará una comisión de 2100 USD y un bono adicional de subsidio de transporte de 250.000 pesos mensuales, la comisión de igual manera se cancelara con el 30% cancelado del valor del programa, la cartera que genere estas ventas serán asumidas por el departamento de cartera. Esta táctica tendrá como prueba a dos vendedores y si funciona se implementará una fuerza de ventas de mayor personal.

### **11.3.5 Sala de ventas**

La sala de ventas en la ciudad de Bogotá tendrá reformas en su estructura, ya que como lo demuestran las encuestas, el 86% de los prospectos les gustaría tener un espacio privado en donde se les presente el producto, es decir, se creará un espacio exclusivo para prospectos VIP.

Para las adecuaciones pertinentes, solo se necesitará dividir dos espacios dentro del área de la sala de ventas, se incorporarán dos oficinas las cuales recepcionan exclusivamente a prospectos con características económicas significativas (ingresos superiores a 10.000.000 pesos, estrato 6, vehículo nuevo marca AUDI, Mercedez o BMW, viajes internacionales frecuentes, entre otros). La idea es brindar un espacio exclusivo que genere la credibilidad suficiente para adquirir el producto, esta oficina estará acompañada con un mini bar en donde el prospecto tome el snacks y la bebida que desee para él y su familia. Este salón solo tendrá espacio para 4 personas acompañadas por el vendedor, se ubicara una mesa redonda en donde se logre captar la atención completa y controlar la información en la mesa, para que no exista distracción alguna. En el anexo se demostrará mediante un plano de la sala de ventas, la ubicación actual y la propuesta de reforma en los dos salones exclusivos para clientes VIP. (**Anexo14**)

### **11.3.6 Herramientas de venta**

La venta se seguirá realizando de manera inmediata, con la presión necesaria para cumplir con los objetivos trazados, la diferencia radicara en el compromiso que adquiriera cada vendedor con la compañía, dejando de omitir información y brindando los beneficios reales que presenta el producto, como se plantea en los entrenamientos.

Se contara con una herramienta esencial que permitirá presentar el producto de manera diferente. La actualización de datos mediante un computador portátil, le permitirá al vendedor mostrar los destinos, los beneficios, precios comparativos, tiquetes aéreos, información suficiente de RCI y lo más importante, los trámites de reservas, pagos e información vía on line. La idea principal es enseñarle al prospecto como manejar el producto desde su casa con un computador a la mano, generando las reservas, destinos y pagos necesarios para utilizar el producto. Esta es una herramienta que logrará establecer credibilidad y demostrará beneficios reales acerca del programa Multivacaciones Decameron. Siendo una idea innovadora para ser diferente a la competencia, presentando herramientas suficientes para ser la compañía número uno en ventas en la ciudad de Bogotá.

### **11.4 Posicionamiento**

El posicionamiento de marca del programa Multivacaciones Decameron, requiere de ciertas mejoras en el producto y estrategias de fidelización con los consumidores, las cuales son aplicables en mercados nacionales e internacionales. En el desarrollo de una nueva estrategia comercial el eslogan de la campaña guiara el camino para el cual Multivacaciones enfocara sus fuerzas, todo pensando en los beneficios de los prospectos y de los futuros socios. Propiciando así el reconocimiento de marca y el posicionamiento de la misma en un mercado incrédulo acerca de programas relacionados con tiempo compartido.

### **11.4.1 Mejoras de Producto.**

En las encuestas realizadas a socios, prospectos y Focus Group, se encuentran deficiencias en las cuales la compañía puede lograr mejoras significativas. En temas relacionados con disponibilidad hotelera, es entendible, que la demanda de huéspedes que genera hoteles Decameron es alta, ya que su ocupación en todo el año se encuentra alrededor del 93%, en donde Multivacaciones solo aporta el 15%, por ende tramitar cualquier tipo de reserva, debe estar supeditada a la disponibilidad de cada hotel de la compañía. Pero en relación con los periodos de reserva para los socios deben reducirse significativamente, pasando de tramitar una reserva para temporada alta en 8 meses a 4 meses, temporada media 3 meses y temporada baja 1 mes. Esto permitirá que el producto se aun más atractivo, y el mercado lo reconoce como tal, creando una diferencia significativa frente a la competencia actual, en donde la única desventaja significativa en temas relacionados con producto, está en los periodos de reserva.

Otra mejora significativa está relacionada con el trato que se le presta a los socios en los hoteles, ya que como lo comentan en el Focus Group, no existe diferencia alguna entre socios y huéspedes en el hotel. El desarrollar un esquema de satisfacción a los socios permitirá el agrado y orgullo de pertenecer al programa Multivacaciones, realizar un cheking previo a socios antes de su ingreso de cada hotel, reservar en la primera noche una cena familiar en los restaurantes de los hoteles, brindar servicio a la habitación de 24 horas exclusivo para socios Decameron, en donde asesores puedan solucionar inquietudes o sugerencias en cada hotel, meseros exclusivos para socios Multivacaciones en donde constantemente estén ofreciendo bebidas o snacks del todo incluido en playa, piscinas e instalaciones de los hoteles. Por último y más sencillo recibirlos con un coctel de bienvenida ofreciendo la disposición de los servicios necesarios para la satisfacción, solo por ser socio de Multivacaciones. Esto generará la necesidad de otros huéspedes para ser parte de la familia Multivacaciones y conllevara en el

aumento significativo de las ventas en salas de ventas ubicadas en los hoteles de la compañía.

#### **11.4.2 Fidelidad de consumidores**

Esta nueva estrategia, permitirá que el porcentaje de socios que recomiendan este programa a familiares y amigos, aumente en un 20%, pasando del 48% como lo demuestran las encuestas a socios, para pasar al 68%. Esto es gracias a grado de satisfacción del programa, cambio en la filosofía de ventas y con las mejoras sugeridas en el producto. Para la fidelidad de los socios actuales y para generar futuros, se propone desarrollar una táctica en donde se premie el socio por cada familiar o amigo que refiera para adquirir este producto, se propone un juego participativo, en donde se interactúe con el socio y al mismo tiempo brinde información necesaria de referidos, la táctica propuesta es el programa de referidos.

##### **11.4.2.1 Programa referidos.**

El programa referidos consiste en la creación de una base de datos propia, la cual se va alimentar a través de referidos de nuestros mismos socios, es decir, los actuales y futuros socios van a referir como mínimo cinco familias o amigos, que tengan la capacidad económica y la cultura vacacional, para hacer parte de este programa. A la base de datos generada se realizaran llamadas para invitarlos a la presentación del programa y se establecerá una asistencia del 10% a las llamadas realizadas, es decir, de una base de datos conformada por 100 datos, se espera la asistencia de mínimo 10 familias.

Las familias que adquieran el programa y que hayan sido referidas por un socio, se le otorgará un incremento en las DECAS adquiridas, es decir, si un socio refiere a un familiar y este a su vez adquiere el programa, el socio recibirá como premio a la referencia un aumento de 10 DECAS, para ser utilizadas en temporada baja.

Entre más referidos calificados en nuestro mercado objetivo aporte, mas DECAS tendrá en su inventario, un ejemplo es la siguiente tabla.

**TABLA 12.** Programa referidos.

REFERIDO CON VENTA	INCREMENTO EN DECAS
1. REFERIDO	10 DECAS
2. REFERIDO	20 DECAS
3. REFERIDO	30 DECAS
4. REFERIDO	40 DECAS
5. REFERIDO	50 DECAS

El incentivar a los socios para participar, por el incremento de su inventario de DECAS, permitirá un fortalecimiento en la base de datos de prospectos que se pueden tocar, lo cual generara un incremento representativo en las ventas.

#### **11.4.3 Eslogan de posicionamiento**

**Con DECAMERON estás viajando y vas ganando.**

#### **11.5 Cronograma de ejecución**

Se realizará un cronograma de ejecución, para ser implementado desde el 1 de julio del 2010. En este cronograma se tendrán en cuenta la presentación de la propuesta a los directores comerciales y gerente general, con la aprobación de la junta directiva y presidencia. Posteriormente se iniciara con re inducción y capacitación para el personal comercial fomentando el cambio en la filosofía de ventas. Posteriormente se realizaran actividades que requieren un tiempo determinado para iniciar, publicidad, premios, premisos y cambio o ingreso a las nuevas locaciones. Lo ideal es arrancar con la táctica de captación a más tardar el 1 Agosto del 2010. Todo esto está supeditado a la aprobación de los directores comerciales en primera instancia, gerente general, junta directiva y presidencia.

**Tabla 13.** Cronograma de ejecución.

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
*Presentación de propuesta a directores comerciales.	1 Julio 2010
*Presentación de propuesta a junta directiva y presidencia	5 Julio 2010.
*Inducción general personal comercial.	12 Julio 2010.
*Entrenamiento OPC y Telermercadeo.	19, 20, 21 Julio 2010.
*Entrenamiento Liner y Closer.	22, 23, 26 Julio 2010
*Adecuación sala de ventas.	27,28, 29 Julio 2010.
* Cambio o ingreso a fuentes comerciales.	2 Agosto 2010.
*Táctica de captación.	2 Agosto 2010
*Publicidad stands.	12 Julio 2010.
*Compra de premios.	12 Julio 2010.
*Permisos para la rifa.	14 Julio 2010.
*Herramientas de venta.	22, 23, 26 Julio 2010
*Visita a prospectos.	16 Agosto 2010.
*Programa referidos.	16 Agosto 2010.
*Índices de efectividad	31 Agosto 2010.
*Control y seguimiento	15 y 30 de cada mes.

## **12. Presupuesto financiero derivado de la nueva estrategia.**

### **12.1 Definición.**

La propuesta financiera se establecerá de acuerdo a las políticas de la empresa, en donde los gastos no deben superar el 30% de las ventas generadas, específicamente en los gastos de mercadeo, la inversión no debe superar el 18%, ya que el 12% restante, es dirigido a salarios del personal administrativo y para sus costos operacionales.

El 18% incluiré en gastos de nomina del personal comercial, arriendos de fuentes comerciales, imprevistos, dotaciones, stands publicitarios, papelería, adecuaciones en sala de ventas, capacitaciones, premios y permisos. En este presupuesto se proyectarán las ventas estipuladas con la nueva estrategia comercial y se compararán con los costos de cada una de alternativas propuestas. En la matriz ventas / costos se representa el porcentaje de inversión en cual incurrirá la compañía.

### **12.2 Matriz Ventas / Costos**

En la matriz ventas / costos, se estipularan los gastos generados al implementar la nueva estrategia comercial, los valores expuestos en cada ítem son proyectados al costo máximo que incurrirá la compañía, es decir, no son los valores reales, pero se acercan a costos encontrados en el mercado.

En el caso de los premios, arriendos de fuentes comerciales y nómina del personal comercial los costos son fijos, pero en los casos de papelería, adecuación en la sala de ventas, permisos legales, capacitaciones, imprevistos y dotaciones, son aproximaciones reales, vale la pena recalcar que el presupuesto estipulado en la matriz, son los gastos máximos generados en el desarrollo de la propuesta de la nueva estrategia comercial.

**Tabla 14. Costos relacionados en el desarrollo de la nueva estrategia.**

Ítem	Valor inicial	Valor mensual	Costo anual
<b>Arriendo fuentes mercadeo</b>			
*Gran estación	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 144.000.000
*Plaza de las Américas	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
*Carrefour 170	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
*Carrefour Santa fe	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
*Parqueadero 125	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000
*Parqueadero 140	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
*Base de datos	\$ 2.700.000	\$ 900.000	\$ 10.800.000
<b>Papelería</b>			
*Encuestas x 60.000	\$ 1.200.000	\$ 400.000	\$ 4.800.000
*Hojas de trabajo x 8.000	\$ 300.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
*Brouchures	\$ 500.000	\$ 83.333	\$ 1.000.000
*Herramientas de trabajo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
<b>Premios</b>			
*3 viajes San Andrés 2 pax	\$ 12.000.000	\$ -	\$ 12.000.000
*3 viajes Panamá 2 pax	\$ 15.000.000	\$ -	\$ 15.000.000
*Camionetas Hyundai 0 Km x 3	\$ 210.000.000	\$ -	\$ 210.000.000
*Seguro camioneta	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 2.500.000
<b>Dotaciones</b>			
*Stands publicitarios x 4	\$ 12.000.000	\$ -	\$ 12.000.000
*Pendones x 4	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000
*Uniformes x 23 OPC x 3 meses	\$ 6.900.000	\$ 2.300.000	\$ 27.600.000
<b>Arriendo sala de ventas</b>	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 108.000.000
* Administración	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
*Servicio públicos	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
<b>Adecuación sala de ventas</b>	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 10.000.000
<b>Capacitaciones</b>	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
<b>Portátiles x 12</b>	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
<b>Permisos</b>	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 3.000.000
<b>TOTAL</b>	\$ 327.200.000	\$ 49.883.333	\$ <b>867.100.000</b>

FUENTE: Creación propia

**Tabla 15. Ventas proyectadas con la nueva estrategia.**

Ítem	TRM 2010 - 2011		1950	
	Ventas USD mensual	Ventas pesos mensual	Ventas USD anual	Ventas pesos anual
<b>Fuentes mercadeo</b>				
*Gran estación	\$ 120.000	\$ 234.000.000	\$ 1.440.000	\$ 2.808.000.000
*Plaza de las Américas	\$ 120.000	\$ 234.000.000	\$ 1.440.000	\$ 2.808.000.000
*Carrefour 170	\$ 80.000	\$ 156.000.000	\$ 960.000	\$ 1.872.000.000
*Carrefour Santa fe	\$ 80.000	\$ 156.000.000	\$ 960.000	\$ 1.872.000.000
*Parqueadero 125	\$ 45.000	\$ 87.750.000	\$ 540.000	\$ 1.053.000.000
*Parqueadero 140	\$ 40.000	\$ 78.000.000	\$ 480.000	\$ 936.000.000
*Base de datos	\$ 60.000	\$ 117.000.000	\$ 720.000	\$ 1.404.000.000
<b>Visita a prospectos</b>	\$ 40.000	\$ 78.000.000	\$ 480.000	\$ 936.000.000
<b>Referidos</b>	\$ 15.000	\$ 29.250.000	\$ 180.000	\$ 351.000.000
<b>TOTAL</b>	\$ 600.000	\$ 1.170.000.000	\$ 7.200.000	<b>\$ 14.040.000.000</b>

FUENTE: Creación propia

**Tabla 16. Ventas / costos.**

Porcentaje Mensual	4,3%
Porcentaje anual	6,18%
Comisiones personal	<u>10%</u>
Total variación anual	<b>16,18%</b>

FUENTE: Creación propia.

La matriz ventas / costos, demuestra que el desarrollar esta nueva estrategia comercial, se deberá incurrir en unos costos aproximados al 16,18%, en relación con las ventas proyectadas en el periodo de operación.

La tabla 13, representa todos los gastos necesarios para efectuar esta nueva estrategia, se muestra que algunos ítems requieren solamente una inversión inicial, los premios, stands publicitarios, pendones y la reforma en la sala de

ventas, son aquellos en los cuales se realizará un sola inversión. El resto de ítems se incurren en gastos mensuales, excepto papelería y uniformes, ya que se estipula una inversión trimestral.

Vale la pena resaltar que se proyecta la entrega de tres camionetas, gracias a lo presentado en campañas anteriores, en donde se han entregado aproximadamente tres vehículos por estrategia implementada. **(Anexo 16)**

La tabla 14, representa las ventas proyectadas por las nuevas fuentes de mercadeo, en donde cada una hace un aporte para alcanzar el objetivo trazado. Los centros comerciales, son los que más aporte realizan, seguidos de los Carrefour y posteriormente por los parqueaderos. La base de datos, la visita a prospectos y los referidos también realizan un aporte, pero consecuente con su implementación.

### 12.3 Matriz comparativa estrategia actual Vs estrategia propuesta

**Tabla 17.** Comparativo costos Vs Ventas 2009 y 2010/2011

	Costos 2009	Ventas 2009	%	Costos 2010-2011	Ventas 2010-2011	%
Fuentes comerciales	\$ 301.440.000	\$ 6.021.175	-	\$ 355.200.000	\$ 7.200.000	-
Papelería	\$ 9.400.000	\$ -	-	\$ 9.400.000	\$ -	-
Premios	\$ 171.000.000	\$ -	-	\$ 239.500.000	\$ -	-
Dotaciones	\$ 40.000.000	\$ -	-	\$ 43.600.000	\$ -	-
Sala de ventas	\$ 176.400.000	\$ -	-	\$ 186.400.000	\$ -	-
Capacitaciones	\$ 1.500.000	\$ -	-	\$ 6.000.000	\$ -	-
Imprevistos	\$ 24.000.000	\$ -	-	\$ 24.000.000	\$ -	-
Permisos	\$ 3.000.000	\$ -	-	\$ 3.000.000	\$ -	-
Total	\$ 726.740.000	\$ 6.021.175	-	\$ 867.100.000	\$ 7.200.000	-
TRM	\$ 2.000	\$ 12.042.350.000	6,03%	\$ 1.950	\$ 14.040.000.000	6,18%

FUENTE: Creación propia.

**Tabla 18.** Ventas/Costos comparativo.

	Costos	Ventas
	2010-2011 /2009	2010-2011 /2009
Fuentes comerciales	18%	19,6%
Papelería	0%	-
Premios	40%	-
Dotaciones	9%	-
Sala de ventas	6%	-
Capacitaciones	300%	-
Imprevistos	0%	-
Permisos	0%	-
<b>Total comparativo USD</b>	19%	19,6%
<b>Total comparativo pesos</b>	-3%	<b>16,6%</b>

FUENETE: Creación propia.

La tabla 16 y 17 realiza un comparativo entre la inversión anterior y la futura, también representa las ventas generadas y las ventas propuestas. La tabla 16 muestra que el porcentaje entre ventas y costos esta alrededor del 6,03%. Mientras que el mismo porcentaje para la estrategia a desarrollarse en el 2010-2011, está en el 6,18%.

La tabla 17 muestra el objetivo fundamental para desarrollar una nueva estrategia comercial, ya que muestra el incremento de las ventas en un 19.6% en USD, mientras que pesos el incremento es del 16.6%. Esto quiere decir que a pesar de que se realiza un incremento en los costos de 0,15%, las ventas aumentan en un porcentaje superior al 10% como se había planeado.

### 13. Glosario de términos.

**DECAS:** Unidades incorporables, que son canjeadas por noches de alojamiento en cualquier hotel de la compañía.

**Disponibilidad Hotelera:** Disponibilidad de ocupación en los hoteles de la compañía.

**Cuota anual de sostenimiento:** La suma de dinero a cargo del comprador, que tiene como objeto contribuir a los gastos del programa en lo referente a administración, operación y mantenimiento de los hoteles de la compañía.

**Periodos de Reserva:** Para ser uso del programa deberá comunicarlo por escrito a las oficinas de la sociedad dentro de los siguientes periodos, temporada alta de 12 a 6 meses contados del primer día de ingreso al hotel, Temporada media de 8 a 4 meses y temporada baja de 4 a 2 meses. Una vez recibida la solicitud, la sociedad confirmara la reserva siempre y cuando el comprador se encuentre a paz y salvo en el pago de las obligaciones con la sociedad. Estas solicitudes están sujetas a disponibilidad habitacional.

**Todo incluido:** Brinda al comprador a tomar todas las comidas, snacks, refrescos, bebidas y cigarrillos nacionales, deportes no motorizados, y de playa kayaks y windsurf, canoas, snorkel, lecciones de buceo en la piscina, cancha de tenis donde existan, vóley playa, sillas y toallas para playa y piscina. Bar abierto, recreación dirigida impuestos hoteleros y propinas. No incluye tiquetes aéreos, porción terrestre o transporte entre ciudades.

**Servicios especiales:** Consisten en aquellos específicos dados en los hoteles que hacen parte del programa, en donde no se tenga como establecido parte del todo incluido, estos serán exclusivos de cada hotel, así como sus costos y tipos de servicios brindados.

**Cadena de intercambio:** Es la persona jurídica que tiene como objetivo promover e intermediar el intercambio de periodos vacacionales entre sus afiliados y prestarles servicios adicionales. La sociedad está afiliada a una cadena de intercambio vacacional, con el objeto de ofrecer a sus compradores la opción de depositar sus DECAS, precia asignación o conversión de las mismas en una semana calendario, para disfrutar su derecho en un destino diferente, en una unidad habitacional equivalente, en el lapso fijado y bajo las condiciones y procedimientos establecidos por la cadena de intercambio vacacional” .

**Temporadas:** Son los periodos de tiempo en que se divide el año, en los cuales el comprador puede hacer uso de las DECAS adquiridas, generando mayor o menor descuento de éstas. Para efectos del programa, se entiende por el año calendario el periodo comprendido entre el 1 de Enero y 31 de Diciembre. La sociedad ha diseñado de acuerdo con el país de destino tres temporadas: Alta, Media y Baja.

**OPC:** Promotor encargado de recolectar datos en la calle y promocionar los destinos de la compañía. Hace presencia en superficies comercial en los stands publicitarios.

**TLMK:** Práctica realizada por medios electrónicos de comunicación, que tiene por objeto invitar a una persona para formularle una presentación de ventas o una propuesta de tiempo compartido.

**Liner:** Primer asesor encargado de mostrar y promocionar el producto en la sala de ventas.

**Closer:** Segundo asesor encargado de mostrar y cerrar el negocio en la sala de ventas.

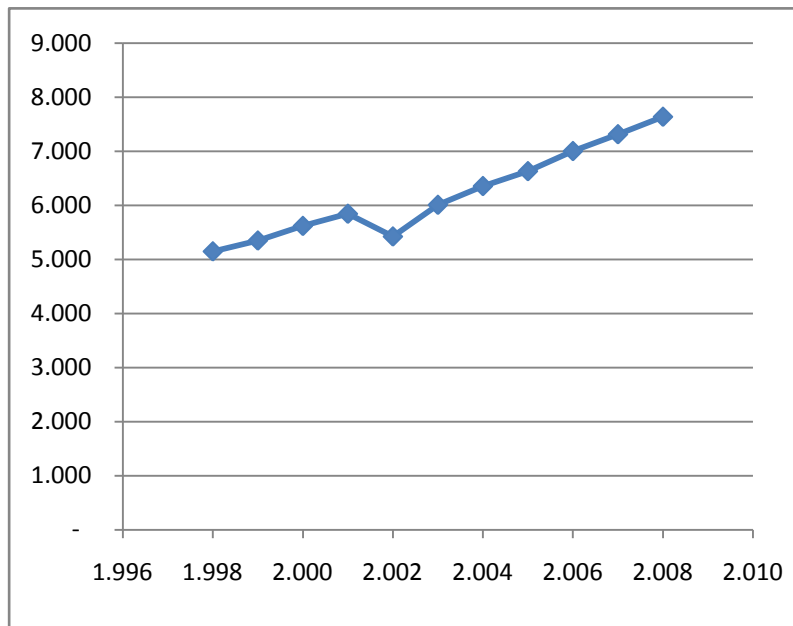
**Fuente de mercadeo:** Superficie comercial, que genera datos para el contacto con prospectos y lograr la asistencia a la sala de ventas.

## 14. Anexos

### Anexo 1

**Crecimiento de desarrollos hoteleros bajo el esquema de tiempo compartido en el mundo.**

Año	Desarrollos
1.998	5.150
1.999	5.350
2.000	5.620
2.001	5.845
2.002	5.425
2.003	6.010
2.004	6.357
2.005	6.632
2.006	7.004
2.007	7.315
2.008	7.638



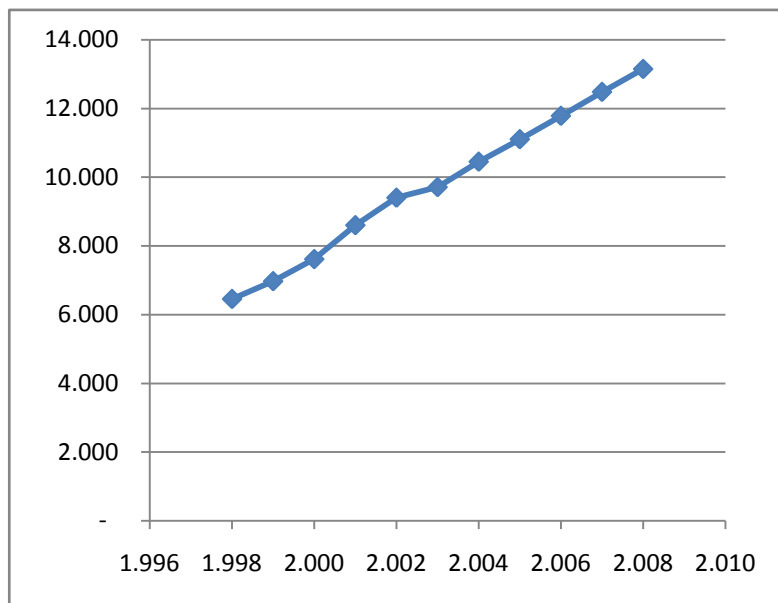
Fuente: RCI Group

## Anexo 2

**Crecimiento en Volumen de ventas de tiempo compartido en la última década, en el mundo.**

Año	Volumen ventas
1.998	6.453
1.999	6.971
2.000	7.613
2.001	8.600
2.002	9.400
2.003	9.709
2.004	10.449
2.005	11.103
2.006	11.783
2.007	12.480
2.008	13.147

Millones

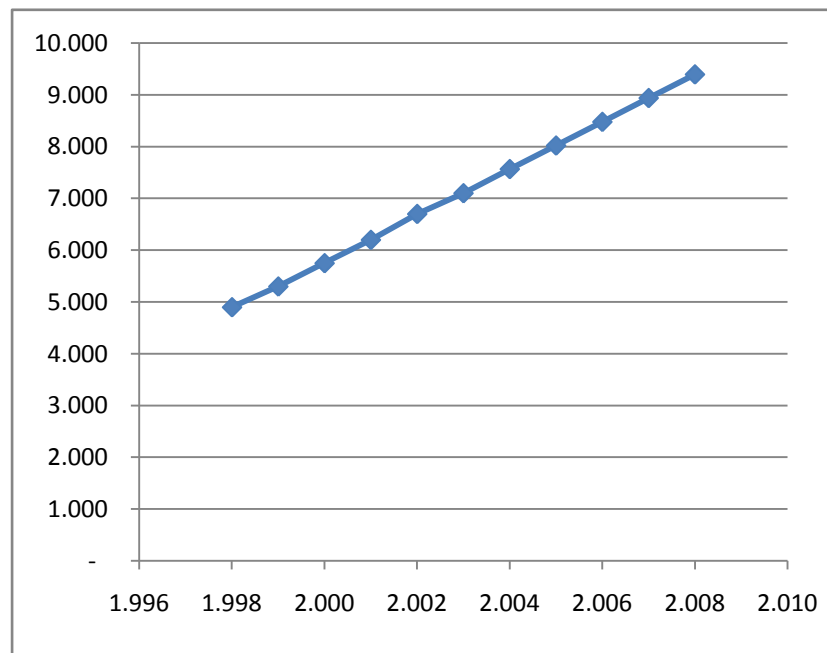


Fuente: RCI Group

### Anexo 3

Crecimiento en volumen de personas afiliadas en la última década, en el mundo.

Año	Propietarios
1.998	4.900
1.999	5.300
2.000	5.750
2.001	6.200
2.002	6.700
2.003	7.100
2.004	7.566
2.005	8.020
2.006	8.477
2.007	8.937
2.008	9.393



Fuente: RCI Group

## **Anexo 4**

### **LEY 300 de 1996**

#### **Capitulo IX**

**Artículo 95.** DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO. El sistema de tiempo compartido turístico es aquel mediante el cual una persona natural o jurídica adquiere, a través de diversas modalidades el derecho de utilizar, disfrutar y disponer, a perpetuidad o temporalmente una unidad inmobiliaria turística o recreacional por un periodo de tiempo en un año, normalmente en una semana.

**Artículo 96.** DEL DESARROLLO CONTRACTUAL DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO. El sistema de tiempo compartido puede instrumentarse de diferentes modalidades de carácter real o personal, según la naturaleza de los derechos adquiridos.

Tratándose de derechos reales, deberán observarse las formalidades que la ley exija para la constitución, modificación, afectación y transferencia de esta clase de derechos.

**Artículo 97.** EXCEPCIONES A LA LEGISLACION CIVIL. Cuando quiera que para la instrumentación del sistema de Tiempo compartido se adecua al derecho real de dominio o propiedad no procederá la acción de división de la cosa común prevista del artículo 2334 del código civil.

Con el objetivo de desarrollar el sistema de Tiempo compartido turístico se permitirá la constitución el usufructo alternativo o sucesivo y de otra parte, el usufructo constituido para estos fines ser transmisible por causa de muerte.

**Artículo 98.** DE LA REGLAMENTACIÓN DEL SISTEMA. El gobierno nacional reglamentara lo relativo a las modalidades de Tiempo compartido, los requisitos de los contratos de Tiempo compartido turístico y demás aspectos necesarios para el desarrollo del sistema de tiempo compartido turístico y para la protección de los adquirentes de tiempo compartido.

**Artículo 99.** DE LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD TURISTICA. La presente ley será aplicable al sistema de Tiempo Compartido Turística en lo pertinente y siempre atendido a su carácter especial autónomo.

## **Anexo 5**

### **Decreto 1076 de 1997**

Diario Oficial No. 43.023, del 17 de abril de 1997

## **CAPITULO I.**

### **ASPECTOS GENERALES.**

**ARTICULO 1º. OBJETO.** El presente Decreto tiene por objeto reglamentar el sistema de tiempo compartido turístico sobre bienes inmuebles.

**ARTICULO 2º. DEFINICIONES.** Para efectos de este Decreto se establecen las siguientes definiciones:

1. Promotor o desarrollador.

Es la persona natural o jurídica dedicada a la estructuración y puesta en marcha de complejos turísticos destinados a ofrecer mediante un contrato el sistema de tiempo compartido. También se entenderá como promotor o desarrollador aquella persona natural o jurídica que adquiera –muebles para ser comercializados mediante el sistema de tiempo compartido.

2. Comercializador.

Es la persona natural o jurídica que, en nombre y representación del promotor o desarrollador, fomenta y realiza la venta de tiempo compartido. También se entenderá como comercializador la persona natural o jurídica que celebre contratos destinados a facilitar la utilización de períodos vocacionales pertenecientes a terceras personas.

3. Compañía de intercambio.

Es la persona jurídica que tiene por objeto promover e intermediar el intercambio de períodos vocacionales de tiempo compartido turístico entre los titulares de los mismos y prestar servicios adicionales a sus miembros y afiliados.

4. Afiliado a la compañía de intercambio.

Es el establecimiento de tiempo compartido turístico que, previo el cumplimiento de los requisitos y trámites señalados por la compañía de intercambio, ha suscrito con ésta un contrato para la prestación del programa de intercambio a los usuarios del tiempo compartido turístico.

5. Miembro de la compañía de intercambio.

Es la persona natural o jurídica que como titular de un período vacacional de tiempo compartido turístico en un complejo o centro turístico afiliado, ha suscrito un contrato por un período determinado con la compañía de intercambio para gozar de este beneficio.

6. Programa de intercambio.

Es el mecanismo que le permite a un usuario de tiempo compartido, a través de su afiliación a una compañía de intercambio, utilizar su período vacacional en otro desarrollo turístico previo la cesión de su período, para que dicha compañía se encargue de gestionar el canje solicitado.

7. Operador o administrador.

Es la persona natural o jurídica responsable de la operación, mantenimiento y administración de un establecimiento constituido bajo cualquiera de las modalidades de tiempo compartido que la ley contemple.

8. Usuario.

Es la persona o personas naturales o jurídicas que son beneficiarias del programa de tiempo compartido turístico.

9. Titular.

Es la persona o personas naturales o jurídicas sobre las cuales recae la titularidad del derecho sobre el período vacacional de tiempo compartido.

h) Multipropiedad.

Modalidad del derecho real de dominio, según la cual su titular adquiere la propiedad sobre una parte alícuota e indivisa de un inmueble determinado y el derecho exclusivo a su utilización y disfrute durante un período de tiempo determinado.

i) Multiusufructo.

Modalidad del usufructo según la cual el titular adquiere este derecho real sobre un inmueble sometido al régimen de tiempo compartido turístico durante un período determinado o determinable del año y a lo largo de un número de años, que deberán quedar señalados en el respectivo contrato y que no podrá exceder el plazo máximo consagrado en el Código Civil, correspondiendo la nuda propiedad al promotor o a un tercero.

12. Establecimiento de tiempo compartido.

Es el conjunto de bienes destinados a facilitar la utilización de períodos vocacionales de tiempo compartido.

13. Sistema de puntos.

Es el esquema mediante el cual el usuario adquiere un derecho incorporal representado en una cierta cantidad de unidades, generalmente llamadas puntos, las cuales podrán ser redimidas por el uso de un alojamiento turístico por períodos mensuales, semanales o diarios, descontando de la cantidad de unidades o puntos inicialmente adquiridos el valor que corresponde por noche de alojamiento.

14. Prospectado.

Es aquella persona que por cuenta de un establecimiento de tiempo compartido, promueve la consecución de clientes potenciales para hacerles posteriormente una presentación de ventas o una propuesta de adquisición de tiempo compartido.

15. Telemercadeo.

Práctica realizada por medios electrónicos de comunicación, que tiene por objeto invitar a una persona para formularle una presentación de ventas o una propuesta de tiempo compartido.

16. Período vacacional.

Lapso durante el cual el titular puede utilizar los derechos derivados del sistema de tiempo compartido. El período vacacional puede referirse a lapsos continuos o discontinuos.

**ARTICULO 3º. MODALIDADES DE TIEMPO COMPARTIDO.** Según la identificación de la unidad de alojamiento y el período anual de disfrute, el tiempo Compartido puede ser de carácter fijo, flotante o mixto.

En el tiempo compartido de carácter fijo se utilizará y disfrutará la misma unidad de alojamiento en el mismo período calendario del año. En el de carácter flotante se utilizará una unidad inmobiliaria de determinadas características en un período determinado del año. La determinación de su uso y disfrute se hace en forma periódica, según disponibilidad y mediante procedimientos objetivos que respeten el principio de igualdad de oportunidades de todos los usuarios.

El tiempo compartido de tipo mixto surge de la combinación de las modalidades anteriores.

**ARTICULO 4º. NATURALEZA JURIDICA DEL TIEMPO COMPARTIDO.** El tiempo compartido turístico será de carácter real o de carácter personal.

El tiempo compartido turístico es de carácter real cuando los usuarios adquieren sobre un establecimiento derechos de multipropiedad o multiusufructo, de conformidad con lo definido en el artículo 2º de este Decreto.

El tiempo compartido turístico es de carácter personal cuando los usuarios establecen relaciones jurídicas que generan un derecho personal que los faculta

para ejercer su atribución de utilización o disfrute del establecimiento sometido al régimen de tiempo compartido turístico.

**ARTICULO 5º. APLICACIÓN DE LAS NORMAS COLOMBIANAS.** La actividad de comercialización que se realice en Colombia sobre establecimientos de tiempo compartido ubicados en el exterior, estará sometida a las normas colombianas sobre protección al consumidor, a la Ley 300 de 1996 y los Decretos que la reglamentan.

Los comercializadores de este tipo de proyectos deberán cumplir con el requisito de inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

## **CAPITULO II.**

### **DE LA CONSTITUCION DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO.**

**ARTICULO 6º. CONSTITUCION DEL SISTEMA DE TIEMPO COMPARTIDO.** Para la constitución del sistema de tiempo compartido el propietario de un inmueble o quien pueda disponer del mismo, deberá hacer, a su elección, declaración unilateral de voluntad formalizada por escritura pública ante notario o contenida en un contrato de fiducia mercantil irrevocable, en la cual se indique la afectación del inmueble al sistema de tiempo compartido turístico y el término de esa afectación, si lo hubiere. Dichos actos jurídicos deberán inscribirse en la oficina de registro correspondiente.

**PARAGRAFO.** La multipropiedad así constituida no dará lugar al ejercicio de la acción divisoria.

**ARTICULO 7º. CONTENIDO DEL ACTO CONSTITUTIVO DEL TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO.** En la escritura pública o en el contrato de fiducia mercantil irrevocable en donde se constituya en régimen de tiempo compartido turístico un establecimiento, deberá constar, como mínimo:

- a) La descripción del inmueble y su folio de matrícula inmobiliaria, bien que se trate de las unidades inmobiliarias o del globo de terreno en mayor extensión, con indicación de los bienes, instalaciones y servicios comunes;
- b) Identificación de las unidades inmobiliarias que se afectarán al tiempo compartido turístico, cuando se trate de establecimientos mixtos;
- c) En el caso de sistemas de tiempo compartido turístico relativos a semanas exclusivamente flotantes y de puntos, deberá indicarse el número máximo de semanas por período o de programas de puntos o su equivalente, que se vayan a comercializar;

- d) El procedimiento para el cálculo y recaudo de los gastos de administración, conservación y mantenimiento de cada unidad inmobiliaria y de los elementos de uso común del establecimiento en régimen de tiempo compartido turístico;
- e) El procedimiento establecido para la adición de nuevas unidades inmobiliarias a un mismo establecimiento de tiempo compartido turístico si está prevista, y la fórmula para la determinación o corrección de las cuotas anuales de mantenimiento a cargo del número total de titulares que se conforme después de la incorporación de aquellas unidades inmobiliarias. Así mismo, si se prevé la posibilidad de separar unidades inmobiliarias del establecimiento de tiempo compartido turístico, deberá expresarse la forma o procedimiento en que ello se hará y las medidas adoptadas para que en tal supuesto no se vean perjudicados los derechos de los usuarios;
- f) Descripción de las instalaciones deportivas y de recreo con que cuenta el establecimiento en régimen de tiempo compartido turístico, así como las que el promotor se comprometa a incorporar al mismo, con especificación de los derechos que los usuarios tienen sobre ellas.

**PARAGRAFO 1º.** Toda modificación que se incorpore en el régimen de tiempo compartido turístico y que se refiera a los puntos mencionados en los literales del presente artículo será elevada a escritura pública o dará lugar a la modificación del contrato de fiducia, según el caso, debiéndose efectuar la inscripción correspondiente en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos.

**PARAGRAFO 2º.** El promotor deberá tener a disposición de cualquier persona interesada en la celebración de un contrato de tiempo compartido turístico copia simple de la escritura o del contrato de fiducia mercantil irrevocable a que se refieren los apartados anteriores.

#### **ARTICULO 8º. COMPATIBILIDAD CON EL REGIMEN DE PROPIEDAD**

**HORIZONTAL.** El régimen de multipropiedad o de multiusufructo es compatible con el régimen de propiedad horizontal que exista o que posteriormente se constituya sobre el establecimiento de tiempo compartido turístico.

**PARAGRAFO.** Cuando fuere del caso, las estipulaciones contenidas en los literales del artículo anterior deberán incluirse en la escritura de protocolización de la propiedad horizontal.

#### **ARTICULO 9º. INSCRIPCION EN EL REGISTRO NACIONAL DE TURISMO.**

Para la válida comercialización del establecimiento de tiempo compartido turístico en cualquiera de sus modalidades, será necesario que con carácter previo el promotor, comercializador, o persona que los represente, solicite su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

**ARTICULO 10. SUMINISTRO DE INFORMACION ADICIONAL.** Además de los requisitos previstos de manera general y particular para el Registro Nacional de

Turismo, los promotores y comercializadores de proyectos de tiempo compartido turístico y multipropiedad deberán suministrar en su solicitud de inscripción la siguiente información:

- a) Cuando se trate de promotores o desarrolladores de proyectos de tiempo compartido turístico ubicados en Colombia, deberán citar el documento de constitución del sistema de tiempo compartido turístico de acuerdo con lo previsto en el artículo 6º del presente Decreto;
- b) Cuando se trate de comercializadores de establecimientos de tiempo compartido turístico ubicados en el exterior, aquéllos deberán formular la declaración unilateral de voluntad mencionada en el artículo 6º de este Decreto o acto equivalente a la misma, para incorporarlo posteriormente al Registro Nacional de Turismo indicando las garantías establecidas, de conformidad con el Capítulo III de este Decreto. La declaración o acto equivalente mencionados no tendrán que ser inscritos en la oficina de Registro de Instrumentos Públicos.

**PARAGRAFO 1º.** Una vez el promotor o comercializador concluya sus actividades de venta, cesará su obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.

**PARAGRAFO 2º.** Cuando el promotor y operador del establecimiento de tiempo compartido turístico sean la misma persona jurídica, para efectos del pago de derechos de inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo, se les aplicará el régimen de tarifas establecido para sucursales y agencias.

**ARTICULO 11. ESTIPULACIONES DEL CONTRATO.** El contrato de tiempo compartido turístico deberá celebrarse por escrito y en él constarán, al menos, las siguientes estipulaciones:

- a) Identificación, nacionalidad y domicilio de las partes contratantes;
- b) Fecha de celebración del contrato;
- c) Identificación y descripción de la unidad inmobiliaria objeto del contrato con expresa mención del período o temporada, según se trate de la modalidad de tiempo fijo o tiempo flotante, así como del número de personas que pueden ocupar simultáneamente el alojamiento;
- d) Referencia de la escritura pública o del contrato de fiducia mercantil que se mencionan en el artículo 6º de este Decreto, con identificación de la notaría en la cual se protocolizó y su respectivo número;
- e) El valor total que debe pagar el adquirente, suma que incluirá el precio inicial y cualquiera otra cantidad adicional que por algún concepto haya de pagar, así como la obligación de cancelar anualmente las cuotas ordinarias y extraordinarias que se decreten, de conformidad con lo que para el efecto disponga el reglamento interno, para el mantenimiento, la operación y la administración del establecimiento de tiempo compartido turístico;
- f) La identificación del establecimiento de tiempo compartido turístico, con indicación del lugar de ubicación, sus fases de desarrollo y la fecha estimada de terminación de la construcción y de inicio de operación del establecimiento;

- g) Consagración del derecho de retracto previsto en el artículo **28** del presente Decreto;
- h) La descripción de la modalidad y duración del programa de tiempo compartido turístico, en caso que éste sea de carácter temporal, y la mención particular acerca de si dicha modalidad implica la adquisición o no de algún derecho real;
- i) La indicación expresa de las cargas, gravámenes, servidumbres y cualquiera otra limitación que soporten las unidades inmobiliarias afectadas al establecimiento de tiempo compartido turístico.
- j) Señalar si el establecimiento cuenta con algún sistema de intercambio; en caso de contar con este programa, deberá incluirse en los contratos de venta una cláusula en la cual se precise que el promotor o comercializador no es agente o representante de las compañías de intercambio y que la responsabilidad y obligaciones de éstas se limitan a las contenidas en la documentación emitida por ellas.

**PARAGRAFO.** Cuando el contrato de tiempo compartido turístico verse sobre bienes ubicados fuera del territorio nacional, deberá hacerse mención expresa y clara sobre el régimen legal que regule los derechos y obligaciones del comprador sobre los bienes adquiridos y sobre las condiciones y modalidades de transmisión, uso y disfrute de esos derechos.

### **CAPITULO III.**

#### **DE LAS GARANTIAS.**

**ARTICULO 12. GARANTIAS.** Para iniciar los procesos de comercialización de inmuebles sometidos al régimen de tiempo compartido turístico, los promotores o comercializadores deberán establecer las garantías que se señalan en este capítulo.

**ARTICULO 13. GARANTIAS CUANDO LA CONSTRUCCION NO SE HUBIERE INICIADO EN UN PROYECTO UBICADO EN COLOMBIA.** Con antelación a la iniciación de la construcción de un inmueble destinado a tiempo compartido turístico ubicado en Colombia, el promotor o comercializador deberán establecer, a su elección, una de las siguientes garantías: póliza de seguro, caución, aval, encargo fiduciario, contrato de fiducia mercantil o cualquiera otra que asegure la devolución de las sumas de dinero recibidas de los compradores, en el evento de que no se inicien las obras.

Cuando la garantía elegida por el promotor o comercializador sea la de póliza de seguro, ella deberá cubrir, al menos, el equivalente al veinte por ciento del valor de los períodos vocacionales que se comercialicen.

**ARTICULO 14. GARANTIAS EN PROYECTOS EN CONSTRUCCION UBICADOS EN COLOMBIA.** Cuando ya se hubiere iniciado la construcción de un

inmueble y se decidiera su afectación al régimen de tiempo compartido turístico, el promotor o comercializador deberán establecer, a su elección, una de las siguientes garantías: póliza de seguro, caución, aval, encargo fiduciario, contrato de fiducia mercantil o cualquiera otra que asegure el buen manejo de los recursos recibidos o que reciba en el futuro, su adecuada destinación y el cumplimiento del contrato o la devolución de las sumas recibidas de los compradores, en el evento de que no se terminen las obras. Cuando la garantía elegida por el promotor o comercializador sea la de póliza de seguro, ella deberá constituirse por un veinte por ciento, al menos, del presupuesto de obra del proyecto.

**ARTICULO 15. GARANTIAS EN PROYECTOS EN CONSTRUCCION UBICADOS EN EL EXTERIOR.** Cuando se comercialicen proyectos de tiempo compartido turístico ubicados en el exterior, cuya construcción no se hubiere iniciado o no estuviera terminada, el promotor, desarrollador o comercializador deberá establecer una póliza de seguro, caución, aval, encargo fiduciario, contrato de fiducia mercantil o cualquiera otra garantía que asegure el buen manejo de los recursos recibidos, su adecuada destinación y el cumplimiento del contrato o la devolución de las sumas recibidas de los compradores, en el evento de que no se terminen las obras.

Cuando la garantía elegida por el promotor, desarrollador o comercializador sea la de póliza de seguro, ella deberá cubrir, al menos, el equivalente al veinte por ciento del valor de los períodos vocacionales comercializados si se tratare de un proyecto cuya construcción no se hubiere iniciado.

Si se tratare de un proyecto cuya construcción no estuviera terminada y la garantía elegida por el promotor, desarrollador o comercializador sea la de póliza de seguro, ella deberá constituirse por un veinte por ciento, al menos, del presupuesto de obra del proyecto.

## **CAPITULO IV**

### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS.**

#### **ARTICULO 16. DERECHOS DE LOS USUARIOS.**

1. Son derechos de los usuarios respecto del promotor y del operador:

- a) Recibir los servicios contemplados en el reglamento interno de que trata el artículo **24** del presente Decreto;
- b) Hacer uso de la afiliación al sistema de intercambio vacacional al que el establecimiento de tiempo compartido turístico se encuentre afiliado, previo el cumplimiento de los requisitos que para el efecto establezca la respectiva compañía de intercambio, siempre y cuando se haya ofrecido este programa;
- c) Conocer y aceptar el valor total del programa de tiempo compartido turístico y de cualesquiera cantidades adicionales que hubiere de pagar, así como de las cuotas de mantenimiento, operación y administración del establecimiento de tiempo compartido turístico;

d) Los demás que establezca el reglamento interno.

2. Son derechos de los usuarios respecto al inmueble:

a) Usar, gozar o disfrutar la unidad de alojamiento que sea objeto del contrato respectivo, durante el período vacacional que se hubiere contratado, así como los bienes muebles que en dicha unidad inmobiliaria se encuentren y las instalaciones, áreas y servicios;

b) Los demás que establezca el reglamento interno.

3. Son derechos de los usuarios respecto de terceros:

a) Enajenar, transmitir, ceder o gravar, por acto entre vivos o por sucesión por causa de muerte, a título oneroso o gratuito, y con las limitaciones que se deriven de la naturaleza propia del derecho que se transmite y del contrato suscrito, los derechos y obligaciones adquiridos en virtud del contrato de adquisición de tiempo compartido turístico. En todo caso el titular que en cualquier forma disponga de sus derechos, deberá notificar por escrito al promotor o, en su caso, a la Sociedad de Administración u Operación del establecimiento de tiempo compartido turístico, sobre el nuevo titular o usuario de dichos derechos;

b) Participar y votar en las sesiones de los órganos de administración que establezca el reglamento interno, bien directamente o a través de su representante;

c) Los demás que establezca el reglamento interno.

#### **ARTICULO 17. OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS.**

1. Son obligaciones de los usuarios respecto del promotor y del operador:

a) Pagar el precio correspondiente a la adquisición de, los derechos de tiempo compartido turístico;

b) Pagar las cuotas anuales, ordinarias y extraordinarias, destinadas a sufragar los gastos de póliza de seguros, así como los gastos de mantenimiento, operación, reparación y reposición de las unidades inmobiliarias constituidas en régimen de tiempo compartido turístico, de los muebles que en él se encuentren y de los bienes e instalaciones de uso común. Esta obligación la debe cumplir el usuario, haga uso o no de su derecho, y haga uso o no de las instalaciones y áreas comunes del establecimiento en donde se encuentre ubicada la unidad inmobiliaria respectiva;

c) Responder frente al promotor, el administrador u operador por los daños causados por él, o por cualquiera de sus acompañantes o por las personas que haya autorizado, en la unidad, en su mobiliario o en las instalaciones comunes del establecimiento de tiempo compartido turístico;

d) Comunicar al promotor, o en su caso, al administrador u operador, las averías y desperfectos que sufra la, unidad a que se refiera su derecho de tiempo compartido turístico durante el período de utilización que le corresponda;

e) Determinar un domicilio para efecto de notificaciones;

f) Las demás que establezca el reglamento interno.

2. Son obligaciones de los usuarios respecto del inmueble:

- a) Usar la unidad, sus instalaciones y mobiliario y las instalaciones y zonas comunes del establecimiento, conforme a su destino y naturaleza;
- b) No modificar, alterar, variar o sustituir los bienes e instalaciones de las unidades de alojamiento y los bienes muebles que en ellas se encuentren;
- c) Usar la unidad inmobiliaria exclusivamente durante el período vacacional que le corresponda;
- d) Desocupar la unidad inmobiliaria exacta y puntualmente el día y la hora fijados en el contrato en el reglamento interno;
- e) No ocupar la unidad inmobiliaria con un número mayor de personas al autorizado en el contrato en el reglamento interno;
- f) Permitir la realización de obras o reparaciones urgentes, con derecho a ser compensado en estos casos con el disfrute de su período vacacional en otra de las unidades, inmobiliarias de similares características del mismo establecimiento;
- g) Los demás que establezca el reglamento interno.

## **CAPITULO V.**

### **DERECHOS Y OBLGACIONES DEL PROMOTOR Y DEL ADMINISTRADOR.**

**ARTICULO 18. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PROMOTOR.** El promotor tendrá los derechos y obligaciones establecidos en el presente Decreto, en la escritura pública o el contrato de Fiducia Mercantil constitutivos del régimen de tiempo compartido turístico, en el contrato de tiempo compartido turístico, y en el reglamento interno.

**PARAGRAFO.** Cuando en virtud de un contrato de fiducia mercantil una entidad fiduciaria sea la propietaria de los inmuebles afectos al sistema de tiempo compartido turístico, se entenderá que el fideicomitente es el promotor para los efectos de lo dispuesto en el presente Decreto.

### **ARTICULO 19. OBLIGACIONES DEL PROMOTOR.**

1. Son funciones del promotor respecto del usuario:

- a) Otorgar y respetar el derecho del usuario a usar, gozar y disfrutar el alojamiento que le corresponda en los términos, condiciones y plazos pactados en el contrato y en el reglamento interno;
- b) Responder solidariamente con el comercializador de su establecimiento de tiempo compartido turístico cuando sean personas diferentes, por las ofertas que éste hubiese realizado en el proceso de venta;
- c) Las demás que establezca el reglamento interno.

2. Son obligaciones del promotor respecto del inmueble:

- a) Satisfacer la operación, mantenimiento, conservación, reposición y reparación de los bienes, instalaciones y equipos afectos al sistema de tiempo compartido turístico, de acuerdo con lo que al respecto establezca el reglamento interno;

b) Las demás que establezca el reglamento interno.

**ARTICULO 20. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE FONDOS.** El promotor, o en su caso, el administrador u operador, serán responsables del empleo correcto de los fondos recibidos para la administración y, en general, para el cuidado, mantenimiento y conservación del establecimiento constituido en régimen de tiempo compartido turístico y para la gestión de los intereses comunes de los usuarios en relación con el mismo dentro de los términos del contrato de administración.

**ARTICULO 21. ATRIBUCIONES DEL ADMINISTRADOR.** El administrador del establecimiento constituido en régimen de tiempo compartido turístico podrá ejercer, además de las atribuciones contractuales o que se le señalen en el reglamento interno, las siguientes atribuciones:

j) Modificación del reglamento interno, en cuanto concierne a los aspectos estrictamente operacionales del establecimiento de tiempo compartido turístico.

Estas modificaciones no podrán desmejorar o menoscabar los derechos de los usuarios;

b) La preparación del presupuesto anual de ingresos y gastos del establecimiento de tiempo compartido turístico;

c) El cobro de las cuotas anuales de mantenimiento a los usuarios, así como cualquiera otra cantidad que éstos o terceras personas adeuden al establecimiento;

d) El pago, por cuenta de los usuarios de tiempo compartido turístico, con los fondos destinados a la administración que estén en su poder o bajo su control, del importe de los suministros, impuestos, contribuciones y cualesquiera otros gastos que con carácter periódico deban ser satisfechos por aquellos o que recaigan directamente sobre la propiedad;

e) Determinación para los usuarios de tiempo compartido turístico en las modalidades de espacio o tiempo flotante, o que sigan el sistema de puntos, de las unidades inmobiliarias específicas o de los períodos concretos de ocupación exclusiva que les corresponderán cada año.

**ARTICULO 22. SEGURO.** Antes de iniciar la operación del establecimiento constituido en régimen de tiempo compartido turístico, el promotor, administrador u operador deberá contratar y conservar vigente en todo momento en relación con dicho establecimiento, un seguro de incendio y terremoto cuyos costos anuales deberán incorporarse al presupuesto de gastos del establecimiento de tiempo compartido turístico.

## **OBLIGACIONES DEL COMERCIALIZADOR.**

**ARTICULO 23. DEBERES DEL COMERCIALIZADOR.** Además de los deberes señalados en las normas generales, son obligaciones especiales del comercializador de tiempo compartido turístico las siguientes:

1. Adelantar su trabajo con seriedad y honestidad, ciñendo los términos de su oferta a las características del inmueble comercializado.
2. Informar al comprador de las condiciones del contrato que va a suscribir, de los compromisos que adquiere con él, de las formalidades que debe observar, del régimen legal al cual se halla sometido el contrato y de las modalidades que regulan la transferencia de los derechos que adquiere. Cuando las leyes aplicables al contrato de tiempo compartido turístico fueren extranjeras así se indicará claramente al adquirente, informándolo de manera amplia de su significado y consecuencias jurídicas.
3. Respetar al comprador el ejercicio del derecho de retracto y demás normas de protección al consumidor de que da cuenta el Capítulo IX del presente Decreto.
4. Constituir las garantías de que trata el Capítulo 3º del presente Decreto, cuando ellas no hubieren sido otorgadas por el promotor.
5. Responder solidariamente con el promotor o desarrollador por los beneficios ofrecidos al adquirente y porque las características de los bienes objeto del contrato de tiempo compartido turístico correspondan a los términos de la oferta.
6. Mantener vigente su inscripción en el Registro Nacional de Turismo, mientras desempeñe actividades de comercialización de tiempo compartido turístico.

## **CAPITULO VII.**

### **DEL REGLAMENTO INTERNO DEL ESTABLECIMIENTO DE TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO.**

**ARTICULO 24. DEL REGLAMENTO INTERNO.** Todo establecimiento de tiempo compartido turístico tendrá un reglamento interno el cual deberá incluir como mínimo, las siguientes estipulaciones:

- a) Los órganos de gobierno o de administración del establecimiento de tiempo compartido turístico, su composición y funcionamiento;
- b) Los requisitos para convocar a reuniones de los órganos de gobierno o administración, los aspectos relativos a quórum decisorios especiales, la posibilidad de realizar asambleas no presenciales y demás asuntos concernientes a los órganos de administración;
- c) Los mecanismos de participación y representación de los titulares en la toma de decisiones, en las cuales tengan derecho a participar, de acuerdo con lo previsto en el contrato o en el reglamento interno;
- d) Descripción de los bienes muebles vinculados al establecimiento de tiempo compartido turístico y los mecanismos para realizar los inventarios a que haya lugar;

- e) Las normas sobre transmisión de la condición de titular de uno o más períodos de tiempo compartido turístico;
- f) El procedimiento que debe seguirse para la utilización de las unidades inmobiliarias o bienes destinados al sistema de tiempo compartido turístico;
- g) La modalidad del contrato de tiempo compartido turístico, con indicación expresa de si conlleva la adquisición de algún derecho real;
- h) Funcionamiento de los sistemas de reservación y medios de confirmación y requisitos que deben cumplir los titulares cuando no sean ellos los que directamente vayan a hacer uso de su derecho;
- i) El procedimiento para establecer cuotas ordinarias, su aplicación y periodicidad y manera de modificarse, así como los mecanismos para establecer cuotas extraordinarias;
- j) Los derechos y obligaciones de los titulares, con especial referencia al pago de las cuotas anuales y a la responsabilidad por daños;
- k) Las sanciones por incumplimiento de las obligaciones contractuales y reglamentarias, la competencia para su imposición y el procedimiento a seguir, especialmente en cuanto se refiere a sanciones por mora en el pago de las cuotas de mantenimiento e incumplimiento en el desalojo de la unidad inmobiliaria en las fechas y horas previstas;
- l) Condiciones, requisitos y regias para el uso de áreas comunes;
- m) La descripción de las instalaciones y zonas de uso común cuya utilización requiera el pago de alguna suma de dinero por parte de los usuarios o por parte de la comunidad, sociedad o asociación en que éstos estén organizados;
- n) Indicación de la obligación de mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, con la periodicidad necesaria para que las instalaciones permanezcan en condiciones de funcionamiento y procedimiento a seguir para garantizar el adecuado mantenimiento de] establecimiento de tiempo compartido turístico;
- o) Señalamiento del número máximo de personas que pueden alojarse por unidad inmobiliaria;
- p) Indicación de los días y horas de inicio y terminación de los períodos de tiempo compartido turístico;
- q) Descripción de los servicios adicionales, si se ofrecen, y las bases o reglas para su uso;
- r) Derechos y obligaciones del promotor;
- s) La indicación expresa de si los titulares tienen derecho a algún programa de intercambio;
- t) El procedimiento para elaborar el presupuesto anual y los mecanismos para su revisión,
- u) El procedimiento a seguir en caso de extinción del régimen de tiempo compartido turístico;
- v) Los aspectos relativos al fondo de reserva de que trata el artículo siguiente;
- w) Los procedimientos a seguir para definir las controversias que se presenten entre las partes.

**PARAGRAFO.** El promotor o comercializador estará obligado a entregar una copia del reglamento interno a cada uno de los usuarios titulares antes de que el establecimiento inicie operación. Si el inmueble ya se encuentra construido y en operación, dicha copia deberá suministrarse al momento de formalizar el respectivo contrato.

**ARTICULO 25. FONDO DE RESERVA.** En el presupuesto del establecimiento deberá figurar junto a la totalidad de los gastos previstos por todos los conceptos, una cantidad destinada a la constitución de un fondo de reserva del que sólo podrá disponerse para gastos de reposición de elementos esenciales del establecimiento de tiempo compartido turístico o de las unidades de alojamiento, realización de reparaciones extraordinarias o gastos imprevistos de carácter urgente.

El reglamento interno deberá contemplar los mecanismos para el adecuado control e inversión del fondo de reserva.

## **CAPITULO VIII.**

### **EXTINCION DEL REGIMEN DE TIEMPO COMPARTIDO TURISTICO.**

**ARTICULO 26. DE LA EXENCION DEL REGIMEN.** El régimen de tiempo compartido turístico puede terminar por el transcurso del tiempo establecido en el documento de constitución de tiempo compartido turístico a que se refiere el artículo 6º de este Decreto, por la destrucción de las tres cuartas partes o más de las unidades inmobiliarias del establecimiento de tiempo compartido turístico, o por acuerdo de los titulares adoptado válidamente según lo que al respecto establezca el reglamento interno del inmueble sometido a dicho régimen.

El reglamento interno establecerá el procedimiento para la liquidación del régimen de tiempo compartido turístico, de acuerdo con las normas legales aplicables a las diversas modalidades del mismo.

## **CAPITULO IX DE LA PROTECCION AL CONSUMIDOR.**

**ARTICULO 27. PROTECCION AL CONSUMIDOR.** Sin perjuicio de las normas contenidas en el estatuto de protección al consumidor, en las normas que lo modifiquen o sustituyan y de las estipulaciones y procedimientos tendientes a proteger a los usuarios de servicios turísticos consagrados en la Ley 300 de 1996, se establecen en el presente capítulo normas especiales para la protección de los consumidores con base en lo dispuesto por el artículo 98 de la mencionada Ley 300 de 1996.

**ARTICULO 28. DERECHO DE RETRACTO.** El contrato o la promesa de contrato por el cual se comercialicen programas de tiempo compartido turístico podrán darse por terminados unilateralmente por el titular siempre que no hubiera

disfrutado del servicio contratado, dentro de los cinco días comunes siguientes a la fecha de la firma del mismo.

**ARTICULO 29. DESCUENTOS CUANDO SE EJERZA EL RETRACTO.** Cuando se ejerza el derecho de retracto, el promotor podrá descontar de la suma que deberá devolver al titular por concepto de gastos efectuados por razón de la venta, los porcentajes que se indican a continuación:

1. Cuando el promotor o el comercializador hubieren recibido como cuota inicial una suma superior al 30% del valor total del programa de tiempo compartido turístico objeto de negociación, no podrán retener por concepto de gastos efectuados por la venta, más del 20% del importe recibido a buena cuenta del precio del contrato de tiempo compartido turístico.

2. Cuando el promotor o el comercializador hubieren recibido como cuota inicial una suma superior al 15% e inferior al 30% del valor total del programa de tiempo compartido turístico objeto de negociación, no podrán retener por concepto de gastos efectuados por la venta, más del 15% del importe recibido a buena cuenta del precio del contrato de tiempo compartido turístico.

3. Cuando el promotor o el comercializador hubieren recibido como cuota inicial una suma entre el 1 y el 15% del valor total del programa de tiempo compartido turístico objeto de negociación, no podrá retener por concepto de gastos efectuados por la venta, más del 10% del importe recibido a buena cuenta del precio del contrato de tiempo compartido turístico.

**ARTICULO 30. DE LA IDENTIFICACION DE LOS PROSPECTADORES DE TIEMPO COMPARTIDO.** Los prospectadores de tiempo compartido turístico que se desplazan por lugares públicos efectuando encuestas, ofertas o promociones de programas de tiempo compartido turístico, deberán portar una credencial que los identifique y señale su vinculación contractual a una o más firmas comercializadoras de programas de tiempo compartido turístico. Estas credenciales serán expedidas por el promotor o comercializador debidamente inscrito en el Registro Nacional de Turismo que ocupe sus servicios o por una asociación gremial de promotores y comercializadores.

**ARTICULO 31. RESPONSABILIDAD POR LA ACTIVIDAD DE PERSONAS SUBORDINADAS.** El promotor o comercializador será responsable de los compromisos adquiridos y de la información suministrada por el personal a su servicio, y de los terceros que contrate para la realización de encuestas.

**ARTICULO 32. CONTENIDO Y EXHIBICION DE LA CREDENCIAL.** Todo prospectador deberá portar la credencial vigente de que trata el artículo 30 del presente Decreto que lo autorice para el desempeño de su labor. Dicha credencial contendrá, como mínimo, el nombre del prospectador, su fotografía y el nombre o razón social del establecimiento que representa.

La credencial tendrá una vigencia de tres meses, al cabo de los cuales deberá ser renovada.

**ARTICULO 33. PROHIBICIONES A LOS PROSPECTADORES.** Queda prohibido a los prospectadores:

- a) Realizar actividades de divulgación sin la credencial vigente;
- b) No manifestar el objeto de la actividad o hacerlo sin ceñirse a las características del producto que ofrece.

**ARTICULO 34. DE LAS PRÁCTICAS DE TELEMERCADERO.** Cuando quiera que se utilice Telemercadeo telefónico para promocionar programas de tiempo compartido turístico, deberán observarse las siguientes pautas:

- a) La persona que llama debe identificarse y manifestar en nombre de quién realiza el contacto telefónico y el objeto de su llamada;
- b) Si se ofrece algún premio u obsequio telefónicamente, se indicarán las condiciones o requisitos que deben cumplirse para reclamarlo, sin inducir a error o crear falsas expectativas en el destinatario de la comunicación;
- c) Las llamadas telefónicas para la promoción de proyectos de tiempo compartido turístico deben realizarse entre las 8:00 a.m. y 9:00 p.m.

**ARTICULO 35. INFRACCIONES Y SANCIONES.** La reglamentación establecida en el presente Decreto está sujeta al sistema de control y sanciones señalado por el Capítulo III de la Ley 300 de 1996.

## **CAPITULO X.**

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

**ARTICULO 36. PLAZO PARA ADOPTAR LA PRESENTE REGLAMENTACION.**

Los establecimientos de tiempo compartido turístico cuya venta se estuviera promoviendo a la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto, deberán adoptar las medidas necesarias para su cumplimiento en un plazo de seis meses (6) contados desde la fecha de publicación del mismo en el Diario Oficial. Los establecimientos de tiempo compartido turístico que se encuentren en operación a la fecha de entrada en vigor de este Decreto, no deberán otorgar la escritura pública prevista en el artículo 6º. Sólo deberán adecuar su reglamento interno a lo dispuesto en el artículo 24 en la próxima asamblea ordinaria y en todo caso en un período no mayor de un año, contado a partir de la fecha de la publicación del presente Decreto.

**ARTICULO 37. VIGENCIA.** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Santa Fe de Bogotá, D. C., a 14 de abril de 1997.

**ERNESTO SAMPER PIZANO**

El Ministro de Desarrollo Económico,

**ORLANDO CABRALES MARTINEZ**

**DECRETO 1912 DE 2001**

## **Anexo 6**

### **Decreto 1912 de 2001**

Diario Oficial No. 44.558, de septiembre 21 de 2001

**El Presidente de la República de Colombia**, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial de las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 2º. y 98 de la Ley 300 de 1996,

#### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1º.** Para efectos del deber establecido en el numeral 3 del artículo 23 del Decreto 1076 de 1997, el comercializador de tiempo compartido turístico deberá elaborar un formato en original y copia en el que conste de manera clara y expresa el derecho de retracto. El comercializador entregará al comprador el original y este deberá suscribir ambas copias, en señal de que comprende el derecho que le asiste. Lo anterior, sin perjuicio de lo preceptuado en el literal g) del artículo 11 del Decreto 1076 de 1997.

**ARTÍCULO 2º.** El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

**PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.**

Dado en Bogotá, D. C., a 12 de septiembre de 2001.

**ANDRES PASTRANA ARANGO**

El Ministro de Desarrollo Económico.

**EDUARDO PIZANO DE NARVÁEZ**

## Anexo 7

### Stands publicitarios y publicidad P.O.P estrategia actual.



No. 0000		DECAMERON All inclusive Hotels & Resorts		No. 0000	
		SONRÍE EN CARRO nuevo		UNIDAD DE ESTÉTICA DENTAL	
		Peugeot 207 + 6 Diseños de sonrisa		UNIDAD DE ESTÉTICA DENTAL	
Administración y Control de la Calidad por la ETESA		Administración y Control de la Calidad por la ETESA		Administración y Control de la Calidad por la ETESA	
Válido únicamente dentro de los 11 meses que dura la promoción (21 de diciembre del 2008 al 20 de noviembre del 2009)		Válido únicamente dentro de los 11 meses que dura la promoción (21 de diciembre del 2008 al 20 de noviembre del 2009)		Válido únicamente dentro de los 11 meses que dura la promoción (21 de diciembre del 2008 al 20 de noviembre del 2009)	

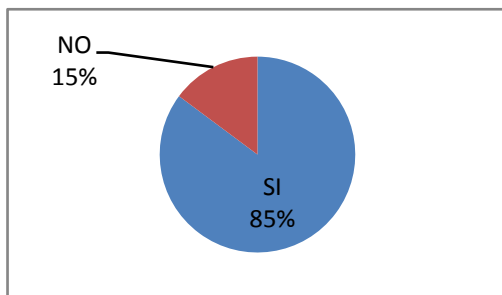
Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombres: \_\_\_\_\_  
Apellidos: \_\_\_\_\_  
CC: \_\_\_\_\_  
Tel casa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Tel oficina: \_\_\_\_\_  
Celular: \_\_\_\_\_  
Correo electrónico: \_\_\_\_\_

## **Anexo 8. Encuesta socios Multivacaciones**

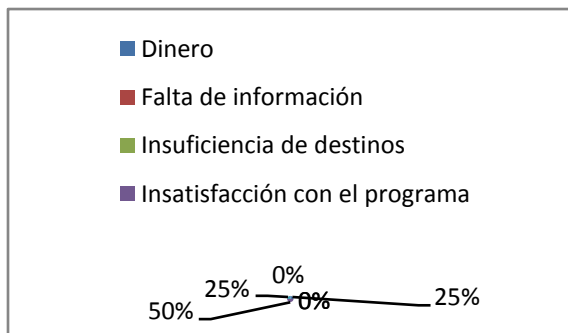
## **Anexo 9. Encuesta prospectos que visitan la sala de ventas.**

**Anexo 10. Resultados encuestas socios.**

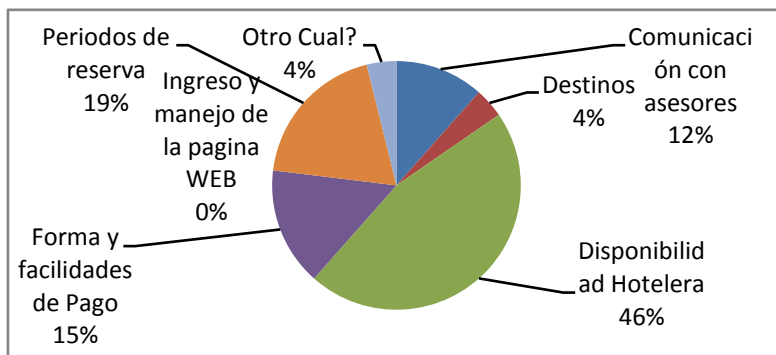
1) Ha utilizado el programa Multivacaciones Decamerón desde el momento de su afiliación.



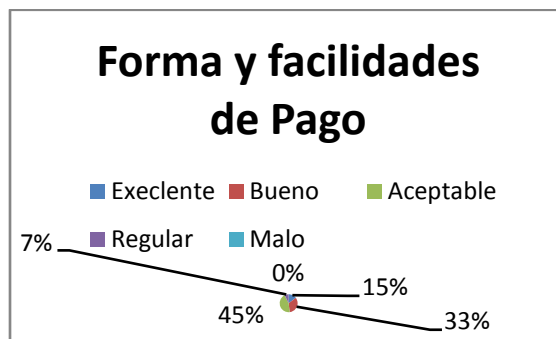
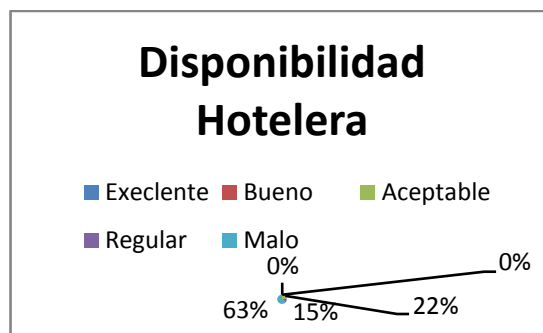
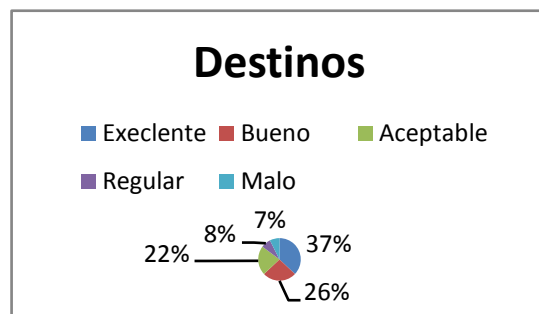
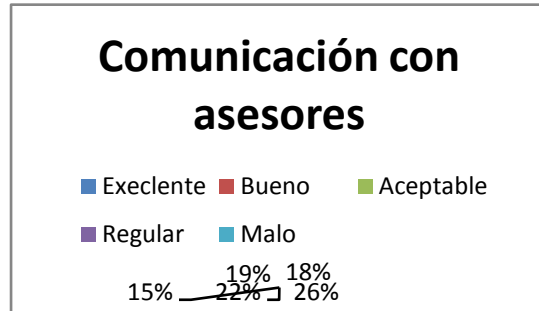
2) Marque con una X el motivo por el cual no ha utilizado el programa Multivacaciones Decameron.

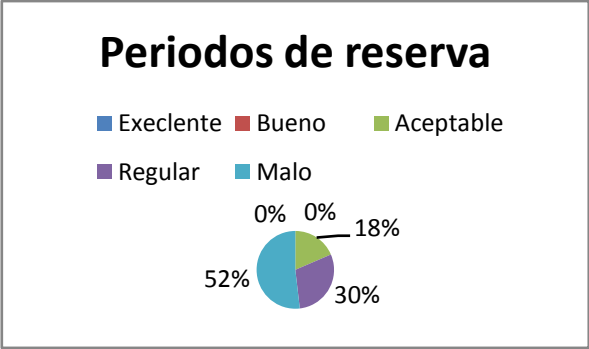
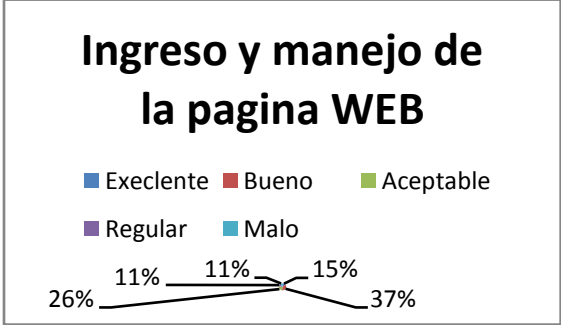


3) Marque con una X cual de los siguientes servicios prestados por MVD es más importante para usted.

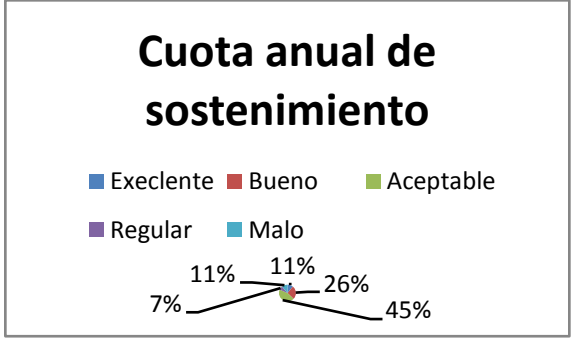
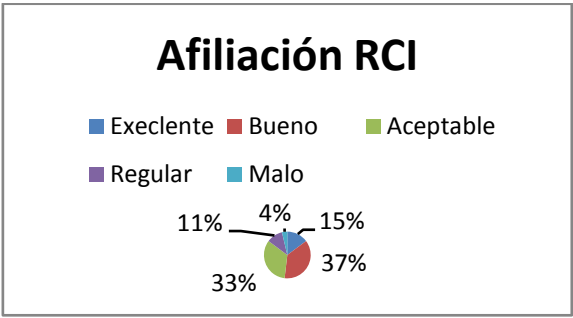


4) Califique de 1 a 5 marcando con una X (siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 Aceptable, 2 Regular y 1 malo) los siguientes servicios prestados por Multivacaciones.

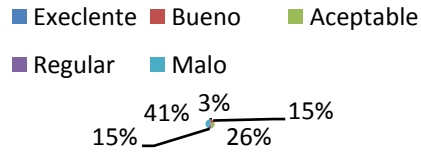




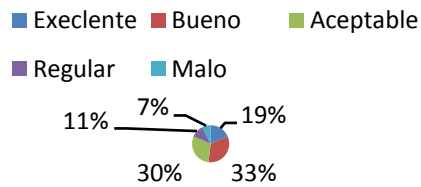
5) Califique de 1 a 5 marcando con una X (siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 Aceptable, 2 Regular y 1 malo) la información brindada por el asesor comercial en la sala de ventas de la ciudad de Bogotá, de acuerdo a los siguientes parámetros.



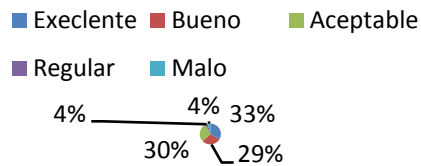
## Periodos de reservación



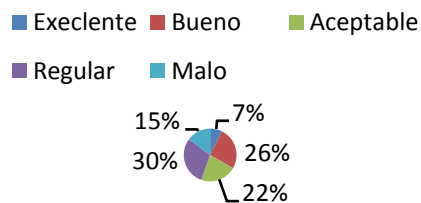
## Tarifas en Tiquetes aereos



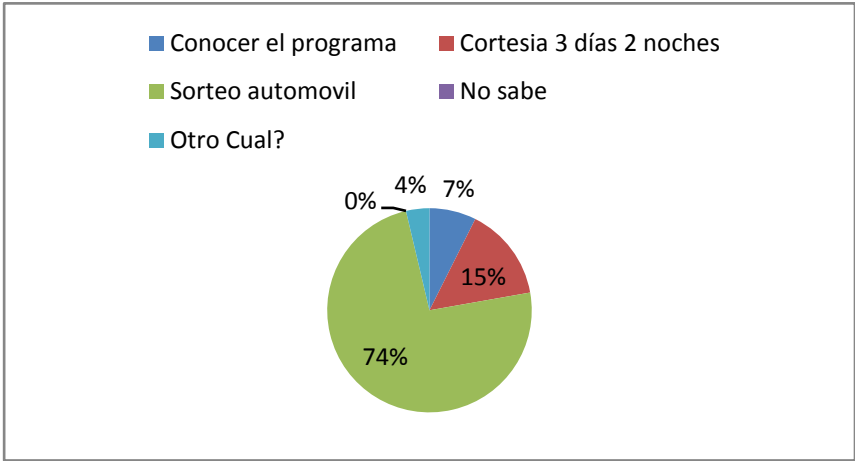
## Uso y operación de DECAS



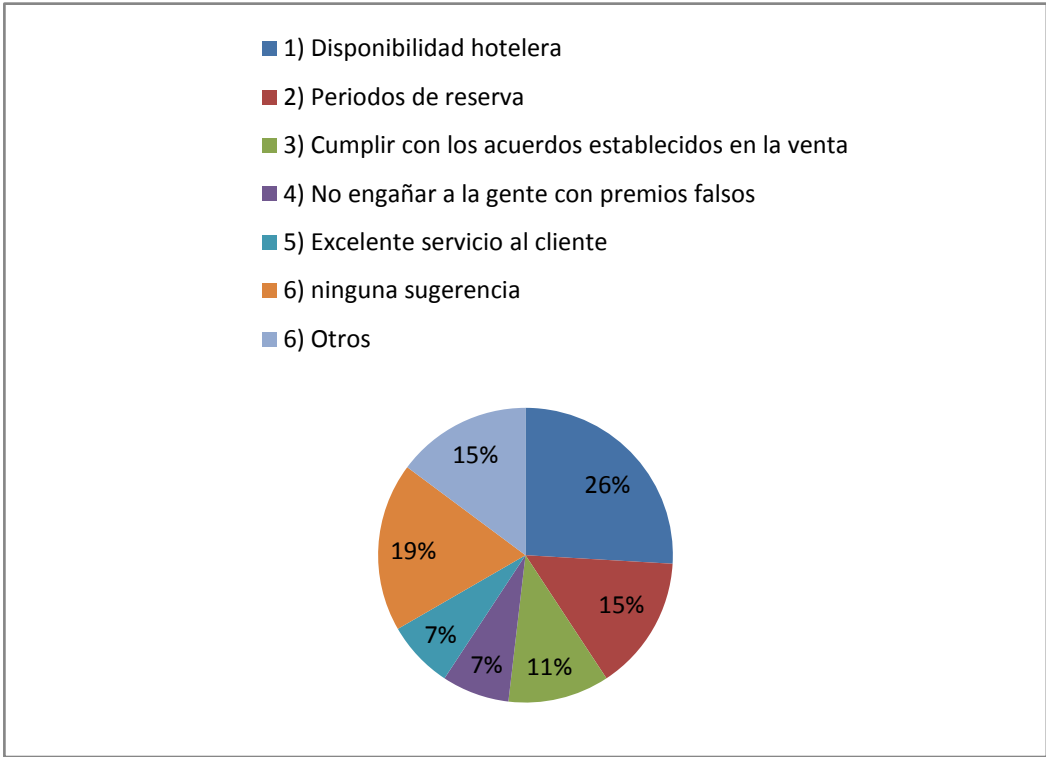
## Valor concepto Todo incluido



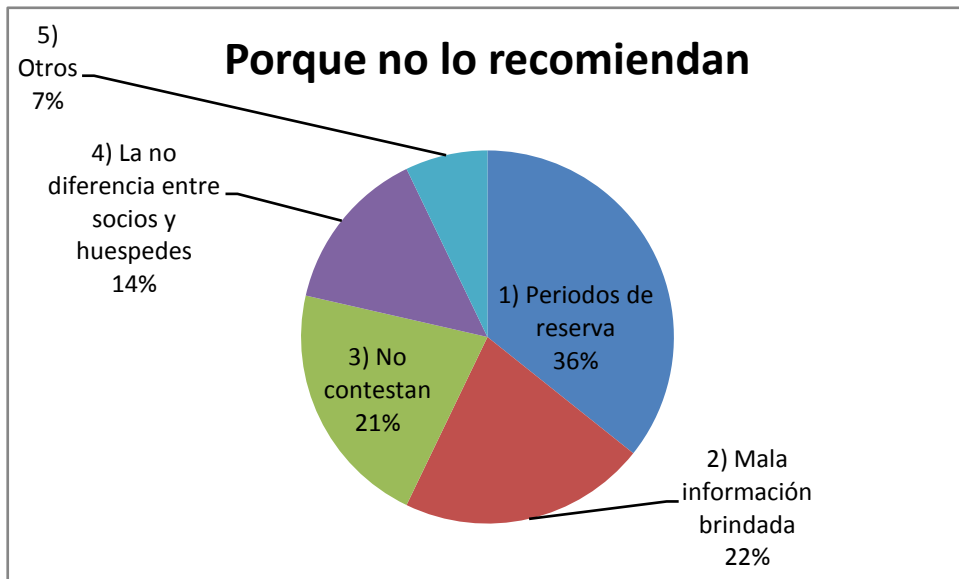
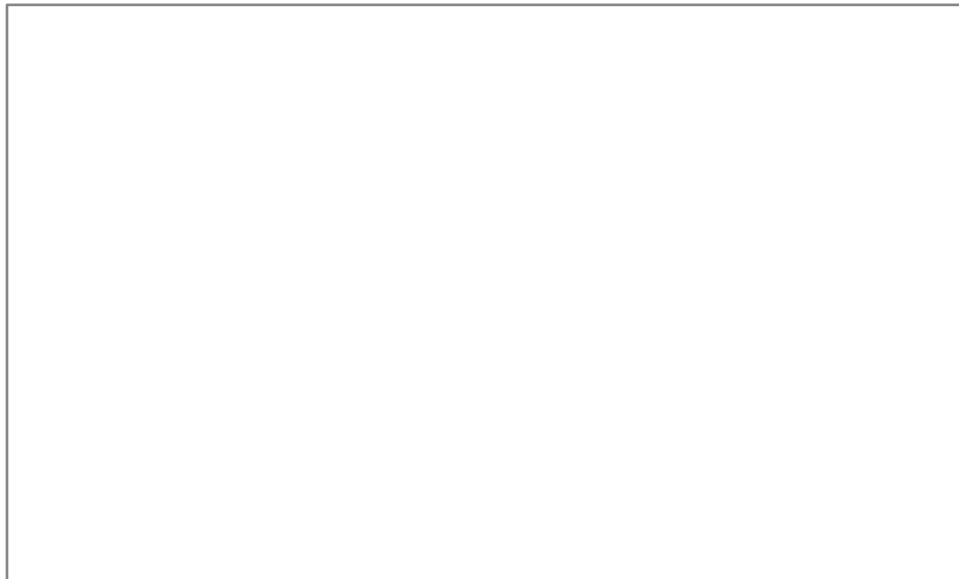
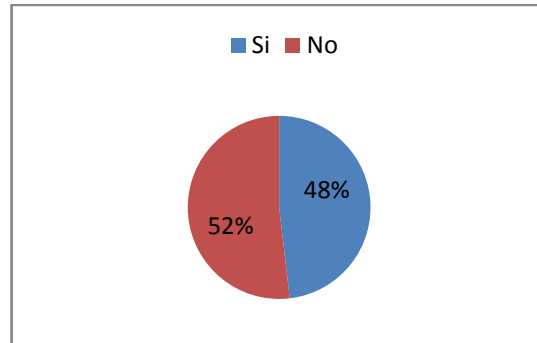
6) Marque con una X el motivo por el cual usted asistió a nuestro evento en la sala de ventas de la ciudad de Bogotá.



7) Que sugerencias o recomendaciones propone usted para Multivacaciones Decamerón, con el fin de ser cada día más eficientes en nuestros servicios.

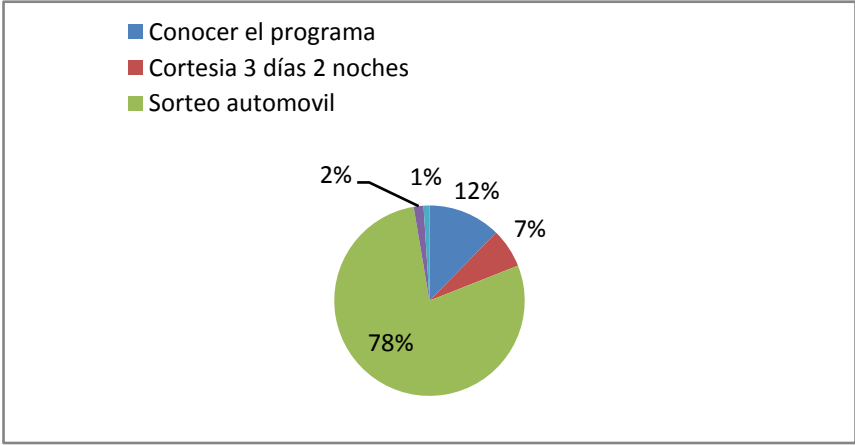


8) Recomendaría el programa Multivacaciones Decamerón a familiares y amigos?

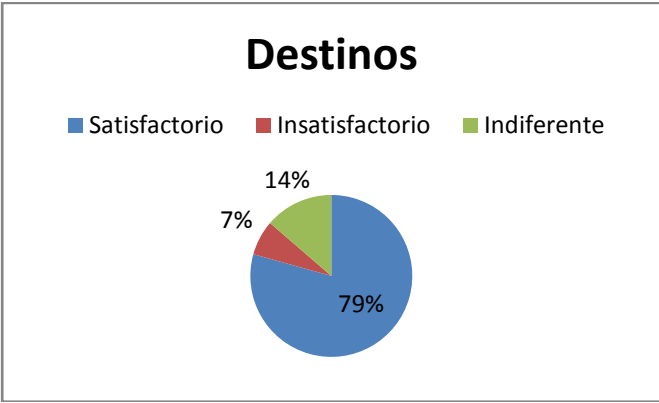


**Anexo 11. Resultado encuestas prospectos que visitaron la sala de ventas en la ciudad de Bogotá.**

1) Marque con una X el motivo por el cual usted y su familia decidieron asistir a este evento el día de hoy.

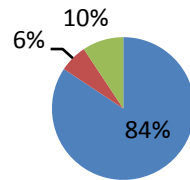


2) Marque con una X la percepción que le deja a usted y a su familia las siguientes características del producto. Multivacaciones Decameron. Siendo satisfactorio insatisfactorio o indiferente.



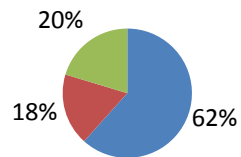
## Financiación

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



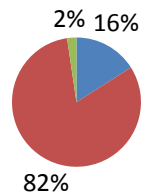
## Precio

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



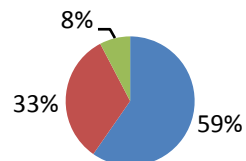
## Periodos de reservación

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente

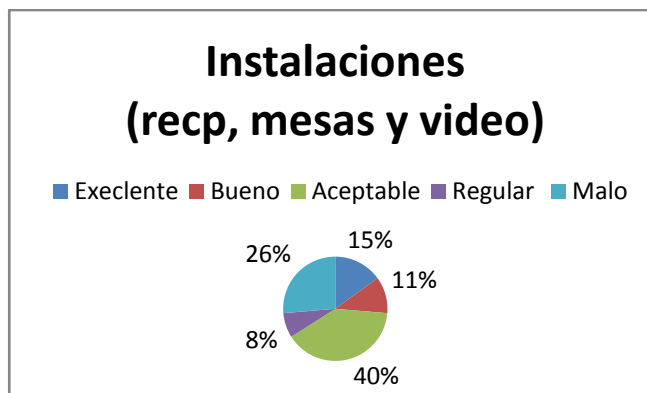
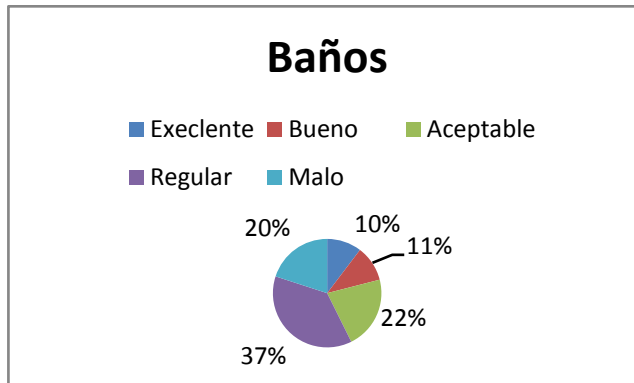
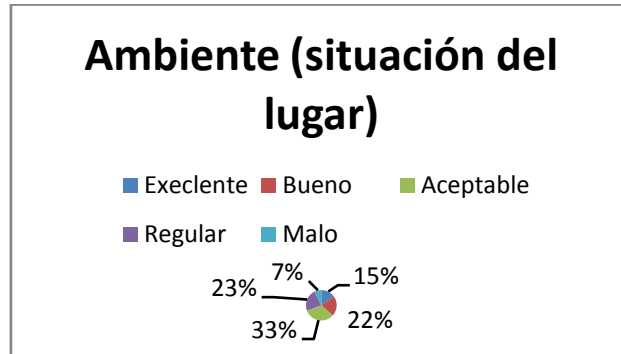


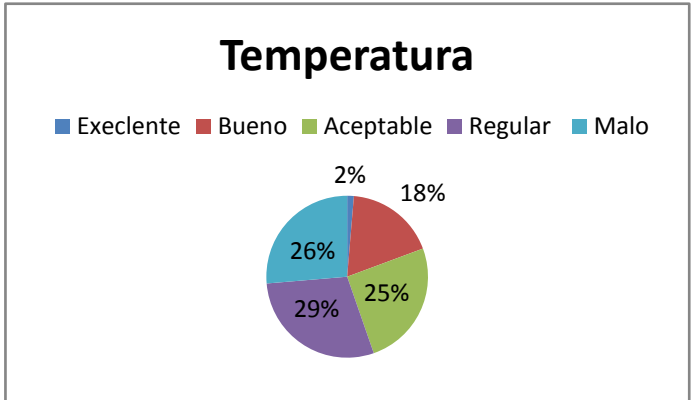
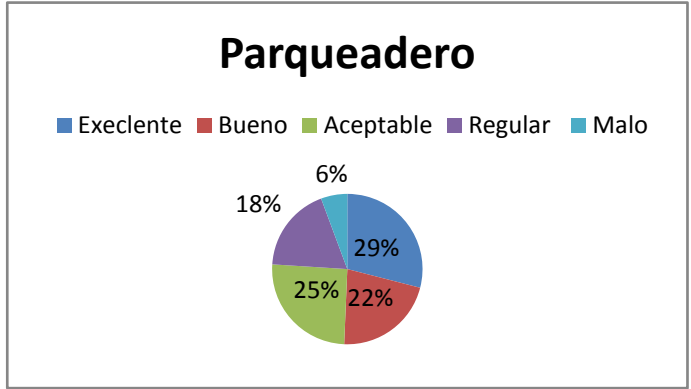
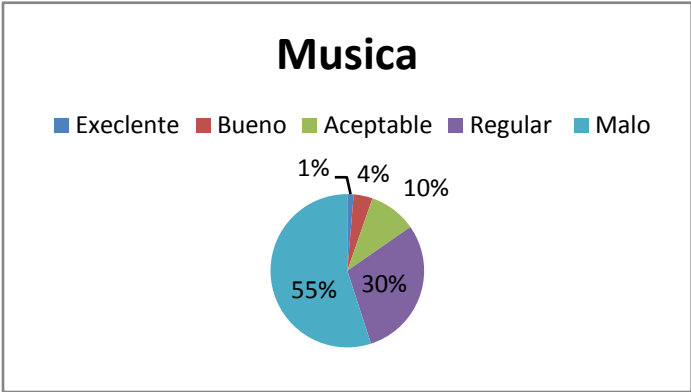
## Uso y operación

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



3) Califique de 1 a 5 marcando con una X (siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 Aceptable, 2 Regular y 1 malo) los siguientes factores que permiten la presentación de nuestro producto.

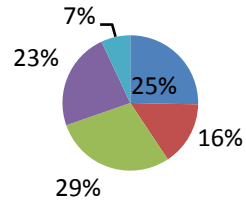




4) Califique de 1 a 5 marcando con una X (siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 Aceptable, 2 Regular y 1 malo) la información brindada por el asesor comercial en la presentación del producto.

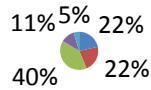
## Periodos de reservación

■ Excelente ■ Bueno ■ Aceptable ■ Regular ■ Malo



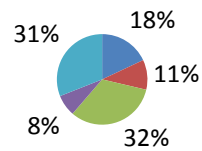
## Valor concepto Todo incluido

■ Excelente ■ Bueno ■ Aceptable  
■ Regular ■ Malo



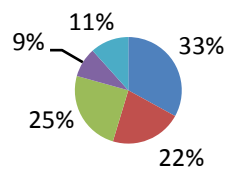
## Cuota anual de sostenimiento

■ Excelente ■ Bueno ■ Aceptable ■ Regular ■ Malo

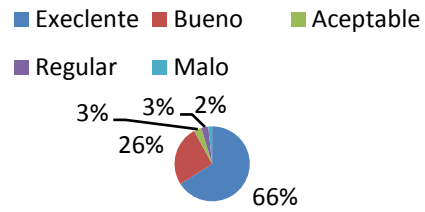


## Uso y operación de DECAS

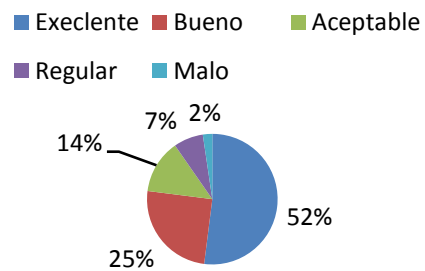
■ Excelente ■ Bueno ■ Aceptable ■ Regular ■ Malo



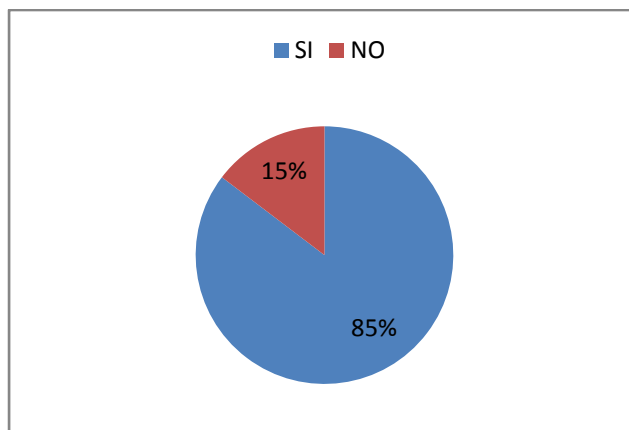
## Tarifas en Tiquetes aereos



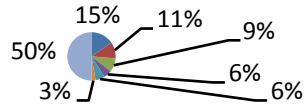
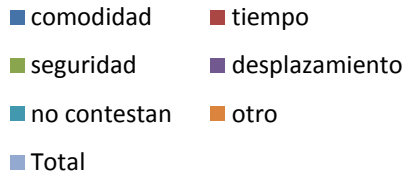
## Afiliación RCI



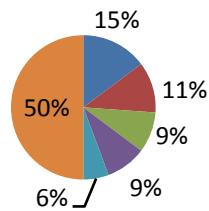
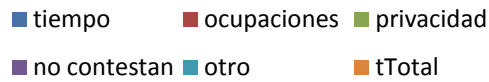
5) Le gustaría a usted que un asesor de Multivacaciones Decamerón le presentara este producto en su casa u oficina sin tener que desplazarse, obteniendo los mismos premios.



## Porque SI

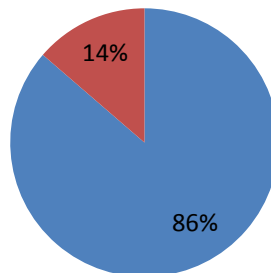


## Porque NO



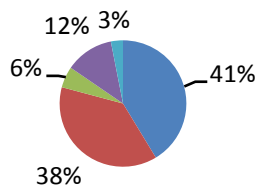
6) Le gustaría a usted tener un espacio mas privado dentro de esta reunión, un salón exclusivo para usted en donde se pueda presentar el producto de manera privada.

■ SI ■ NO



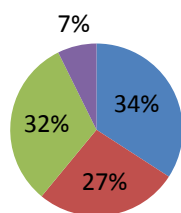
### Porque SI

- Mayor Atención
- menos riudo
- exclusividad
- no contestan
- otros



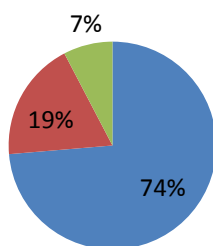
### Porque NO

- Mas tiempo
- no le interesa
- No contesta
- Otros

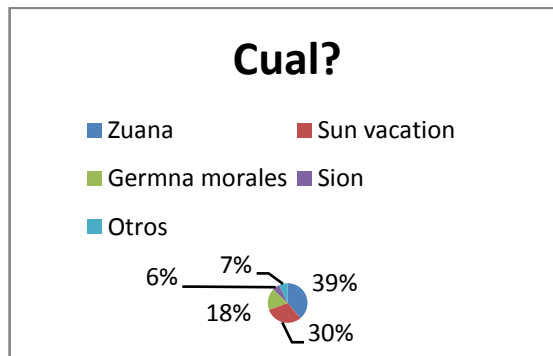
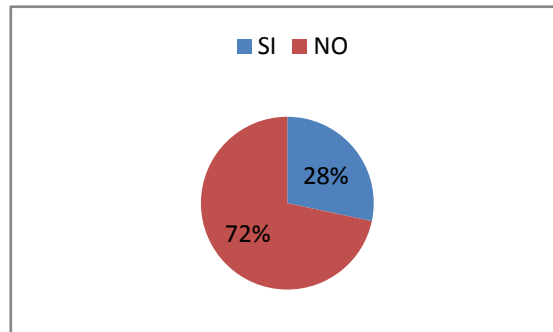


7) Que percepción le deja a usted el programa Multivacaciones Decamerón.

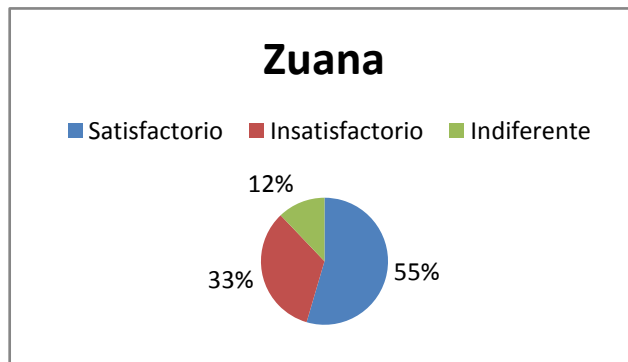
- Satisfactorio
- Insatisfactorio
- Indiferente



8) Conoce o pertenece a otro sistema vacacional

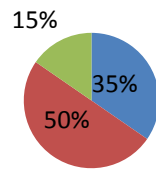


9) Qué opinión le deja el programa que usted conoce o pertenece?



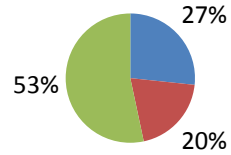
## Sun vacation

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



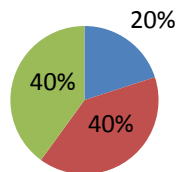
## German morales

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



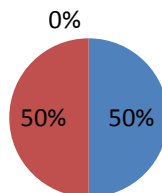
## Sion

■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente

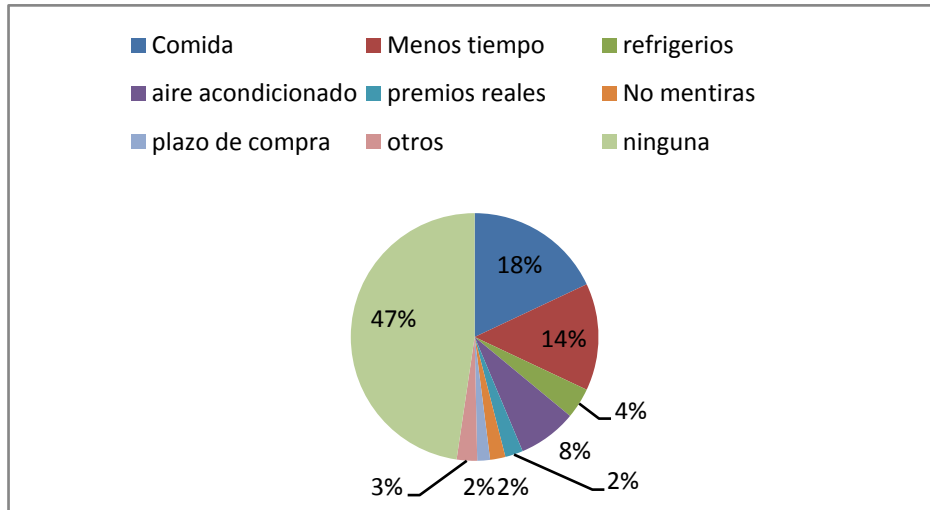


## Otros

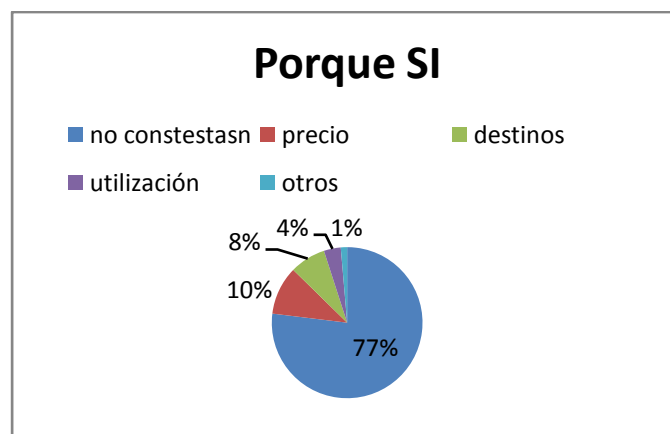
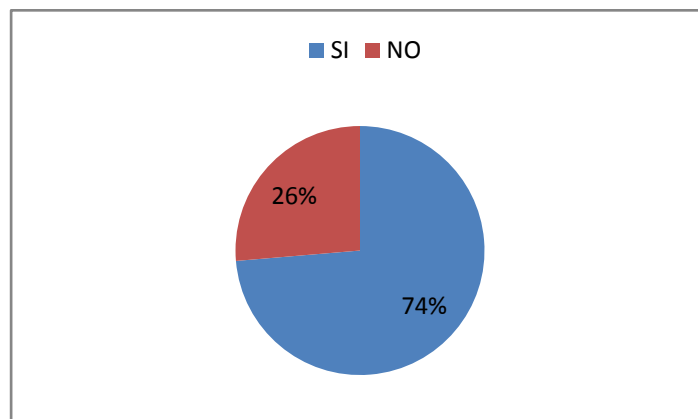
■ Satisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Indiferente



10) Qué sugerencias tiene para futuras presentaciones del programa Multivacaciones Decamerón?

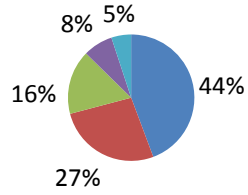


11) Recomendaría el programa Multivacaciones Decamerón a familiares y amigos



## Porque NO

- no constestan
- no les interesa
- precio
- periodos de reservacion
- otros



## Anexo 12. Stands Publicitarios.

### Opción 1



### Opción 2



Anexo 13. Papelería, raspe y gane y boletas.



## **15. Bibliografía**

- Cámara de Comercio de Bogotá. Tablero de Indicadores [online]. Publicación III 2009 [Citado 14 septiembre 2009]. Bogotá (Colombia).

Tablero de Indicadores de Bogotá. Disponible en <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=730&catID=86>.

- Instituto Distrital de Turismo. Estadísticas [online]. Boletín Abril 2009. [Citado 14 septiembre 2009]. Bogotá (Colombia). Boletín mensual de Estadísticas de Turismo. Disponible en <http://www.bogotaturismo.gov.co/estadisticas/index.php>.
- STANTON. William. Fundamentos de marketing. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México. Edición 13 2004.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 Edición, Pearson Education. México. 2003.
- SIERRA ANAYA, Germán. REY MORENO, Manuel. Introducción al Mercado Turístico. 1ra. Edición. 2005. Editorial Universitaria.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 7 No 1 de 2009. Consultado [17 octubre 2009]. Disponible en: [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_exc\\_erpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_exc_erpt.pdf)
- PLATA, Luis Guillermo. Turismo Compite, Colombia Destino de Clase Mundial. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 30 Septiembre 2008.
- INTERNATIONAL VACATION CLUB. Tiempo Compartido [online]. Última publicación. Consultado (22 octubre 2009). Disponible en: <http://sertedom.net/ivc/es/tiempo.htm>
- RCI GROUP. Libro informativo de propiedad vacacional Latinoamérica y el Caribe. 2008.
- RCI GROUP. Libro informativo de propiedad vacacional Latinoamérica y el Caribe. 2007.
- Tiempo Compartido Las Cadenas Hoteleras, Los Complejos Turísticos y El Sector Del Comercio, Están Ingresando a la Industria del "Time Shering". Revista Semana No. 743 (Jul.30-Ago.6, 1996)..
- CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 300 de 1996 [online]. Bogotá D.C. Ministerio de desarrollo Económico. Consultado( 28 septiembre)Disponible en: [http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley\\_300\\_1996.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf)
- SAMPER PIZANO, Ernesto. Decreto 1076 de 1997 [online]. Publicado 14 de abril 1997. Bogotá D.C. Ministerio de Desarrollo Económico. Consultado (17 octubre 2009). Disponible en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/1997/abril/14/dec1076101997.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1997/abril/14/dec1076101997.pdf)

- PASTRANA ARANGO, Andrés. Decreto 1912 de 2001 [online]. Publicado 21 Septiembre 2001. Bogotá D.C. Ministerio de Desarrollo Económico. Consultado (4 septiembre 2009). Disponible en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/2001/septiembre/12/dec1912122001.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2001/septiembre/12/dec1912122001.pdf)
- HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A. Misión, Visión Multivacaciones Decamerón. Reglamento interno de trabajo.
- KURMAR DAY, Aaker. Investigación de Mercado. 4ta. Edición.2006.Editorial Limusa S.A.