



IB DIPLOMA PROGRAMME
PROGRAMME DU DIPLÔME DU BI
PROGRAMA DEL DIPLOMA DEL BI

BUSINESS AND MANAGEMENT

CASE STUDY: OPEN VIEWS, WARM BREEZES AND CLIENT DELIGHT

For use in May 2002 and November 2002

COMMERCE ET GESTION

ÉTUDE DE CAS : HORIZONS LOINTAINS, ALIZÉS ET BIEN-ÊTRE DU CLIENT

Pour utilisation lors des sessions de mai 2002 et novembre 2002

EMPRESA Y GESTIÓN

**ESTUDIO DE UN CASO: VACACIONES DE ENSUEÑO, BRISA CÁLIDA Y
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Para uso en los convocatorias de mayo 2002 y noviembre de 2002



EMPRESA Y GESTIÓN

ESTUDIO DE UN CASO: VACACIONES DE ENSUEÑO, BRISA CÁLIDA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para uso en mayo 2002 y noviembre de 2002

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- Cuadernillo de estudio de un caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

VACACIONES DE ENSUEÑO, BRISA CÁLIDA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Antecedentes

José Ballesteros es el fundador de una compañía de viajes independiente denominada *Vacaciones de Ensueño*. *Vacaciones de Ensueño* es una sociedad limitada que opera desde cuatro pequeños locales en el centro de la ciudad, aunque vende la mayor parte de sus vacaciones a través de folletos por correo. José lleva quince años como jefe ejecutivo y gerente director de *Vacaciones de Ensueño*. *Vacaciones de Ensueño* se especializa en viajes de aventura personalizados a complejos turísticos de lujo y se concentra en “el cliente exigente”. José define a estos clientes como individuos con ingresos disponibles elevados que quieren pasar sus vacaciones en lugares que conservan toda su belleza natural con una imagen exclusiva, y que buscan “lo inusual” (véase *apéndice 1*). José prefiere describir al público como “clientes” y considera que ofrece un servicio único y personalizado. Su propósito es ofrecer servicios adicionales opcionales con un gran valor añadido. Entre ellos, se incluye el trekking, el montañismo, el submarinismo y la pesca de tiburones. Por una cuota adicional, pueden realizarse mini-cruceros en veleros tradicionales. Asimismo, José ofrece un servicio “a la medida”, visitando a los clientes en sus propios hogares para preparar un programa específico que se adapte a sus necesidades individuales. Varios personajes famosos han utilizado este servicio.

Competencia

El éxito de José en el nicho turístico exclusivo ha captado la atención de otros operadores. Dos organizaciones multinacionales, *McGregor's* y *Océano Azul*, ofrecen ya un servicio especializado al sector de lujo del mercado. Todavía no han desarrollado el enfoque personalizado de José. Sin embargo, es consciente de que atraen a una parte de su mercado previsto. Existen muchos otros operadores turísticos especialistas más pequeños que ofrecen planteamientos parecidos, aunque tienden a estar regionalizados y, por el momento, no constituyen una amenaza concreta para *Vacaciones de Ensueño*. José es consciente de que los mercados son dinámicos y sabe que la competencia sólo puede aumentar. Estudia constantemente las posibles formas de expandir su negocio para crear mayores economías de escala y ofrecer una experiencia más variada a sus clientes. Ha examinado la posibilidad cotizar en bolsa, pero le preocupa la posibilidad de absorción. Cree que la solución es un crecimiento orgánico relacionado con alianzas estratégicas y empresas conjuntas. Quiere mantener un estricto control sobre su negocio, al haber visto cómo algunos de sus rivales perdían el control financiero y operativo de su negocio con el crecimiento de su negocio. Por consiguiente, José se ha obsesionado un poco con el control de los costes del negocio.

Desarrollos

En su deseo por expandir su negocio, José visita a menudo el Caribe para explorar las islas más pequeñas, que pueden ofrecer nuevas oportunidades turísticas para su folleto de vacaciones. Hace seis años conoció a la familia Daswami, propietarios de una cadena de pequeños y medianos hoteles y aldeas turísticas en el Caribe. Es una familia con una orientación muy empresarial e interesada en obtener resultados, y sus negocios en la región han aumentado rápidamente.

Los hoteles y centros turísticos están situados en ciudades conocidas y están vinculados con muchos negocios locales, varios de los cuales son propiedad de familiares y amigos. La hija mayor, Manjit Daswami, lleva el aspecto financiero del negocio, y José y Manjit pronto forjaron una excelente relación de trabajo. Durante las cinco pasadas temporadas de vacaciones, *Vacaciones de Ensueño* ha utilizado los hoteles y centros de los Daswami. Se pide a todos los clientes de *Vacaciones de Ensueño* que rellenen un cuestionario de satisfacción del cliente al término de sus vacaciones, aunque sólo se ha obtenido un índice de respuesta del 40 %. Los cuestionarios rellenos muestran índices de satisfacción muy elevados (véase el apéndice 2). En especial, los clientes indican que valoran el servicio personal y el sentirse parte de la comunidad local. También elogian la estupenda comida fresca local.

En enero de 1998, José sugirió a Manjit que formaran una empresa conjunta para explotar un nicho en el mercado de las vacaciones organizadas con todo incluido en un centro. El concepto se concentraría en parejas que buscaran unas vacaciones de lujo con todo incluido en un entorno romántico. Las parejas pagarían un precio único que incluiría toda la comida, el entretenimiento y el uso de las instalaciones. Tras investigar varias ubicaciones posibles para su centro turístico, José y Manjit construyeron un complejo denominado *Brisa Cálida* en una isla que conserva toda su belleza natural. El gobierno local, preocupado por los elevados índices de desempleo, ofreció apoyo financiero.

Brisa Cálida abrió las puertas en enero de 1999. Las vacaciones en el complejo se venden exclusivamente a través de los folletos de *Vacaciones de Ensueño*. El centro turístico cuenta con hermosas playas bordeadas de palmeras y un arrecife de coral, que aloja a diversos peces exóticos y poco comunes. El complejo hotelero cuenta con todo lo que las parejas pudieran desear: un gimnasio y una piscina de relax junto a pistas de tenis y tres piscinas. Cuenta incluso con un campo de golf de nueve hoyos y un green. Si las parejas desean un cambio de ambiente, hay ferrys desde el embarcadero del hotel a islas desiertas locales que ofrecen excursiones de un día para tomar el sol o pescar.

Recientemente se introdujo un servicio especializado en la organización de bodas, que tienen lugar bajo una cascada apartada en la isla, y que ofrece a las parejas un viaje de cinco estrellas para “recién casados” que incluye una fiesta en la playa, suite nupcial, flores y un crucero a media noche. Durante su primera temporada este servicio fue muy popular entre los clientes, así como con Manjit y José, que cobran un precio elevado.

Marketing

El marketing de *Vacaciones de Ensueño* es mínimo. La mitad de las reservas provienen de clientes satisfechos existentes. La recomendación de boca en boca es muy importante y se ofrece un 5 % de descuento sobre los precios de los viajes a los clientes que introducen a amigos que, posteriormente, realicen una reserva con *Vacaciones de Ensueño*.

Vacaciones de Ensueño pone anuncios en varias revistas de viajes especializadas, así como en la prensa comercial. Sin embargo, la mayoría de las reservas se consiguen a través del folleto de *Vacaciones de Ensueño*, disponible en las tiendas de *Vacaciones de Ensueño* y por correo. El folleto está ilustrado y es caro de imprimir, por lo que José quiere minimizar su desperdicio. El pasado año, contrató a una asesoría de marketing directo para coordinar un envío por correo basado en códigos postales (zip) concretos, en los que residen posibles clientes acomodados. Dicha campaña generó un aumento sustancial de nuevos clientes, y pareció pagarse a sí misma.

80 Al preguntarle qué es lo que *Vacaciones de Ensueño* vende a los clientes, José siempre responde la calidad de la experiencia. La introducción en el folleto de *Vacaciones de Ensueño* menciona que la empresa ofrece “una experiencia sensorial total para la satisfacción del cliente”. Varios clientes han manifestado que no saben lo que esto significa. José desea formular su declaración de misión y crear un logotipo adecuado que unifique sus productos y
85 ofrezca una identidad superior en el mercado.

Recursos humanos

Vacaciones de Ensueño emplea a treinta y cuatro personas en su oficina principal, en calidad de personal de venta o administrativo. En la actualidad, José pasa aproximadamente cuatro meses al año en el extranjero. Los colegas que le conocen bien son conscientes de los signos de estrés causado por la cantidad de trabajo, pero José no está dispuesto a dejar que otro tome las
90 decisiones principales o lleve las riendas de la planificación estratégica. La comunicación a través de la compañía es mala y tiende a ser “verticalista”. La información se maneja principalmente por teléfono. Cuando José está en la oficina principal, tiene un estilo de liderazgo muy práctico, visita todos sus locales cada semana y siempre está dispuesto a elogiar a los trabajadores y ofrecer consejo. Por lo general, a los empleados les gusta su enfoque
95 personal pero, a medida que aumenta el negocio, creen que sus visitas perjudican el desarrollo normal de su trabajo. Tiende a tomar decisiones sin tener toda la información, y deja que sus empleados con experiencia sean los que afronten la situación cuando las cosas salen mal. Hace dos años, nombró a un director de operaciones, Marc Leroux, para que supervisara el negocio cuando él estuviera en el extranjero y estableciera una dirección estratégica para el negocio.
100 Marc es un amigo personal y ha invertido capital en *Vacaciones de Ensueño* a cambio de un 20 % de las acciones. Aunque Marc posee una buena experiencia financiera, el personal considera que no cuenta con un conocimiento real del negocio turístico, y que se concentra demasiado en el control de los costes y los objetivos de ventas y de beneficios. Dichos objetivos son muy difíciles de lograr y requieren un crecimiento anual de aproximadamente un
105 10 %. Los sueldos y las primas están estrechamente relacionados con estos objetivos. En los últimos dos años, dado el aumento de la competencia, *Vacaciones de Ensueño* se ha visto obligada a recortar los márgenes de beneficios para obtener nuevos negocios, a consecuencia de lo cual los sueldos no han aumentado en la misma proporción que los ingresos medios de la industria. También se ha expresado inquietud por la ralentización de las economías de los
110 EE.UU. y Europa, que probablemente afecte negativamente al negocio. El personal está preocupado y está considerando ponerse en contacto con un sindicato que represente sus intereses. Varios de los empleados ya han visitado la sucursal local del APT (Asociación de Personal Turístico), el sindicato que representa a los empleados del sector turístico. José delega todas las actividades de dotación de personal del complejo de *Brisa Cálida* a
115 Manjit. Ella nombró como director general a Peter Storm, que anteriormente había trabajado para la empresa rival, *McGregor's*. Peter es un director autocrático y el personal local le considera poco asequible y condescendiente. Contrató a un equipo europeo y le dio cargos superiores. La rotación de personal es elevada y esto con frecuencia amenaza con afectar los servicios. También ha habido quejas sobre la seguridad del entorno laboral y el mal estado del
120 equipo de limpieza y los utensilios de cocina. Sin embargo, el desempleo en la región sigue siendo elevado y, hasta la fecha, Peter ha salido adelante utilizando una oficina de empleo local y personal eventual. Por lo general, el personal eventual está compuesto por estudiantes extranjeros que visitan el Caribe y quieren financiar su viaje. El negocio tiene éxito, y los beneficios netos son favorables (*véase apéndice 3*). La
125 mayoría de los clientes se van satisfechos y Manjit cree que Peter está haciendo un trabajo muy bueno. Aún así, las quejas sobre la lentitud del servicio y la mala educación del personal han aumentado en los últimos meses.

El futuro

130 La ocupación de las habitaciones de *Brisa Cálida* fluctúa durante el año: el complejo está completo desde abril hasta septiembre (*véase apéndice 4*). Hay motivo de preocupación, puesto que la ocupación disminuye hasta un 40 % en los meses con más lluvia y más fríos del año caribeño aunque, en otras ocasiones, no se puede alojar a los clientes. Manjit y José están explorando las oportunidades de ampliar el complejo *Brisa Cálida* y aumentar los niveles de ocupación durante los meses más tranquilos.

Se han considerado dos opciones.

Opción 1

135 Crear un centro comercial adyacente a los edificios principales, que incluya locales de venta y salas de conferencias. Estarían dirigidos a multinacionales para la instrucción de personal y el desarrollo de la motivación. A Manjit le gustaría crear un tema de “formación de equipo”. En la isla existe un campo de entrenamiento del ejército en desuso, donde el ejército de los EE.UU. solía hacer prácticas bélicas en la jungla. No sería difícil restablecer la antigua pista de
140 entrenamiento y Manjit incluso ha sugerido a José que podrían crear el centro de juegos de guerra más exclusivo del planeta. José no está seguro de que este planteamiento se adapte a su imagen.

Opción 2

145 Ampliar el complejo construyendo cuarenta nuevas cabañas frente a la playa, que no incluirían el servicio de comida. *Vacaciones de Ensueño* debería centrarse en un segmento del mercado distinto y José tampoco está del todo contento con esta opción. Manjit confía en que esta ampliación no comprometería la imagen de lujo del complejo.

150 Ambos planes requerirán una financiación adicional para financiar la construcción. José y Manjit esperan persuadir al gobierno local para que aporte un 50 % de los fondos, y lograr un préstamo de un banco internacional. A cambio, tienen intención de emplear a sesenta y cinco trabajadores locales más y ofrecerán una participación minoritaria del 20 % de las acciones al banco. Desean recalcar los efectos positivos sobre la economía local, potenciada por los trabajos de construcción y los trabajos a tiempo completo adicionales.

155 Sin embargo, el gobierno local ha cambiado recientemente y tiene ideas distintas a las del anterior, que dio permiso para construir el primer complejo de *Brisa Cálida*. Fue elegido entre inquietud sobre los efectos medioambientales causados por el mayor número de turistas y el desarrollo comercial, y ha recibido diversas quejas por parte de los negocios locales sobre el impacto de *Brisa Cálida* sobre la economía local. Los funcionarios gubernamentales insisten en la participación de representantes de los sindicatos locales y de las asociaciones de pequeños comercios en cualquier futura negociación. El gobierno ya ha presentado detalles escritos a
160 Manjit y José sobre algunas de las objeciones a sus operaciones actuales y a la ampliación propuesta. Dichas objeciones se resumen a continuación.

- El 70 % del personal de *Brisa Cálida* es local, pero no hay directores que procedan de esta comunidad.
 - El entretenimiento nocturno acostumbra a traerse de los EE.UU. y de Europa, y rara vez se emplean grupos locales. Cuando se contratan grupos y bailarines locales, la música y los bailes se occidentaliza para satisfacer los gustos europeos y norteamericanos.
- 165

- 170 • Las vacaciones “con todo incluido” que se ofrecen a los turistas limita el uso de restaurantes locales y otros servicios. A menudo, los visitantes de *Brisa Cálida* se van sin haber entrado en contacto con la población local ni haber experimentado su cultura.
 - El personal debe llevar uniformes, que incluyen diseños caribeños, aunque no se adquieren localmente, a pesar de utilizar signos auténticos de la isla. En realidad, los uniformes están diseñados y fabricados por una casa de moda italiana.
 - 175 • El nuevo complejo propuesto comportará la tala de veinte palmeras, así como el dragado de la orilla para permitir el amarre de los barcos, lo cual podría amenazar la ecología del arrecife.
 - La mayor parte de los beneficios de *Brisa Cálida* salen al extranjero y no impulsan la economía local.
- 180 A Manjit le preocupan estas críticas, pero está convencida de que las conexiones locales de su familia ayudarán a presentar su caso frente al gobierno y los sindicatos. Sugiere que tendrán que establecer directrices éticas y medioambientales detalladas para *Brisa Cálida*, para poder convencer a sus opositores de que la ampliación beneficiará los intereses económicos y sociales de la isla y su población. Los negocios locales parecen ser partidarios del centro comercial
- 185 frente a las cabañas, puesto que creará más trabajos. Si todo lo demás falla, Manjit está ya tratando el tema de un segundo complejo vacacional de *Brisa Cálida* con el gobierno de una isla vecina, que parece apoyar más el desarrollo turístico, y fomenta la inversión interna ofreciendo amnistías fiscales y subvenciones.

APÉNDICES

Apéndice 1: Perfil del cliente objetivo de *Vacaciones de Ensueño*

<i>Edad</i>	24 a 36	
<i>Ingresos netos</i>	Soltero \$ 60.000 - 150.000	Parejas \$ 80.000 - 250.000
<i>Grupo social</i>	Clase media-alta, propietarios de sus viviendas - ocupaciones: dirección, administración y profesional superiores. Más del 50 % trabaja en el sector financiero y de servicios.	
<i>Ciclo de vida familiar</i>	Soltero y parejas recién casadas sin hijos.	
<i>Ubicación</i>	Europa, Oriente Medio y los Estados Unidos, más países del sur de África.	
<i>Psicografía</i>	Aventureros, les gusta el riesgo, van a la moda, preocupados por la imagen, les gusta establecer tendencias, consumidores llamativos.	

Apéndice 2: Estudio del índice de satisfacción del cliente de *Vacaciones de Ensueño: 2001* (2000 entre paréntesis)

	<i>Excelente</i> %	<i>Bueno</i> %	<i>Satisfactorio</i> %	<i>Malo</i> %	<i>Muy malo</i> %
Servicio					
• Al efectuar la reserva	40 (42)	45 (46)	6 (10)	7 (2)	2 (0)
• En el complejo	46 (55)	34 (37)	8 (4)	10 (2)	2 (2)
Alojamiento	65 (62)	20 (20)	8 (9)	4 (5)	3 (4)
Entorno local	54 (55)	38 (39)	6 (4)	2 (2)	0 (0)
Entretenimiento	42 (45)	30 (29)	14 (10)	8 (10)	6 (6)
Comida	40 (50)	30 (38)	15 (4)	8 (4)	7 (4)
Instalaciones de ocio	58 (55)	32 (36)	8 (4)	2 (5)	0 (0)
Todo el viaje					
• Buen precio	42 (50)	48 (46)	6 (4)	2 (0)	2 (0)
• Experiencia de calidad	46 (54)	36 (36)	8 (6)	6 (2)	4 (2)
• Actividades opcionales	50 (48)	38 (36)	8 (8)	4 (4)	0 (4)
Comparación con las expectativas					
	<i>Supera</i> %	<i>Satisface</i> %	<i>No está a la altura</i> %		
	40 (46)	50 (52)	10 (2)		

Apéndice 3: Vacaciones de Ensueño - Resumen de las cuentas de resultados y balances de ejercicio: 1999 - 2001

Cuenta de pérdidas y ganancias para los años que terminan el 31 de diciembre:

	1999	2000	2001
	m\$	m\$	m\$
Facturación de ventas	28,6	34,5	40,2
<i>menos</i>			
coste de bienes vendidos	3,8	4,9	6,1
<i>Beneficio bruto</i>	24,8	29,6	34,1
<i>menos</i>			
gastos generales	21,2	25,8	30,6
<i>Beneficio neto</i>	3,6	3,8	3,5

Balance de ejercicio a 31 de diciembre:

	1999		2000		2001	
	m\$	m\$	m\$	m\$	m\$	m\$
Capital fijo		42,8		43,4		46,6
<i>Más</i>						
Activo circulante	3,4		3,8		4,1	
<i>menos</i>						
Pasivo corriente	<u>2,1</u>		<u>2,5</u>		<u>2,9</u>	
Activo neto circulante		<u>1,3</u>		<u>1,3</u>		<u>1,2</u>
Total/activo neto empleado		<u>44,1</u>		<u>44,7</u>		<u>47,8</u>

Representado por:

Capital en acciones	24,0	30,0	30,0
Reservas	6,4	6,6	7,0
Deudas a largo plazo	<u>13,7</u>	<u>8,1</u>	<u>10,8</u>
Capital total empleado	<u>44,1</u>	<u>44,7</u>	<u>47,8</u>

Apéndice 4: Índices de ocupación de Brisa Cálida

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Año:</i>												
1999	44	42	63	100	100	100	100	100	100	65	42	48
2000	45	45	65	100	100	100	100	100	100	66	43	48
2001	43	44	63	100	100	100	100	100	100	62	40	46