

# DESARROLLO SOSTENIBLE:

## LA CLAVE PARA CRECER A LARGO PLAZO



Por **Jesús Luna**  
Socio Líder de Asesoría en Auditoría  
Interna, Riesgo y Cumplimiento de  
KPMG en México  
[asesoria@kpmg.com.mx](mailto:asesoria@kpmg.com.mx)  
[www.delineandoestrategias.com](http://www.delineandoestrategias.com)

Frente a las amenazas externas y un entorno cambiante, un enfoque integral de desarrollo sostenible hace la diferencia para favorecer una transformación en la operación de los negocios, que se traduce en un crecimiento a largo plazo. En este sentido, el 66% de los líderes empresariales identifica oportunidades en este modelo, de acuerdo con la 13ª edición de la encuesta Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018, un estudio realizado por KPMG en México, en la que 906 directivos revelaron la percepción del sector empresarial en temas fundamentales.

El desarrollo sostenible es entendido como una visión a largo plazo que contempla los aspectos sociales, económicos y ambientales de la actividad empresarial, y que contribuye a la permanencia de las organizaciones en el tiempo. En la actualidad, la sostenibilidad está evolucionando y enriqueciéndose con la contribución de distintas disciplinas.

El objetivo es que las generaciones actuales no pongan en riesgo las oportunidades de las próximas, tanto en temas económicos como ambientales. Cada vez más empresas adoptan en sus operaciones esta visión, estandarizando procedimientos y alineándolos con los objetivos del negocio. Con ello, buscan ser más competitivos en el mercado y sostenibles a través del tiempo.

Los líderes de negocio le confieren mucha mayor importancia al desarrollo sostenible, pero el avance es aún insuficiente. A pesar de que este enfoque es identificado como la segunda oportunidad más importante con un 66% de los altos directivos (solo por detrás de los requerimientos de los nuevos clientes), 18% permanece indiferente y 16% lo identifica como una amenaza.

Las empresas deben orientar su planeación estratégica hacia la sostenibilidad, a través de un análisis de riesgos para evitar la pérdida de valor para la marca. Comprender el marco regulatorio conlleva beneficios que ayudan a afianzar la permanencia del negocio con acciones como el cumplimiento de normativas, licencias y permisos, gestión con autoridades, comunicación con grupos de interés, relacionamiento, entre otras.

Como parte de las medidas en este enfoque, las compañías líderes están invirtiendo en eficiencia energética, diversidad e inclusión laboral, relaciones éticas con sus grupos de interés y, en general, en reducir su impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente. De esta forma, logran proyectar una imagen más

confiable y consistente, un requerimiento indispensable para las compañías hoy en día.

En lugar de pensar en adherirse a una estrategia de desarrollo sostenible como una tarea costosa y urgente, es posible describirla como una transformación paulatina y a largo plazo, en la que las inversiones y políticas se van integrando a una misma visión. Un 51% de los directivos, de acuerdo con el mismo informe, cuentan con una estrategia específica en sostenibilidad.

Quienes aún no han empezado tienen a su disposición los resultados de los pioneros en este rubro: 54% considera que el principal beneficio de incorporar un modelo sostenible de negocios es una mayor eficiencia de procesos; 27% ha obtenido una reducción en sus costos y 25% ha tenido avances en términos de desarrollo e innovación.

En 2018, las empresas enfrentan un panorama de incertidumbre con múltiples desafíos externos que podrían transformar sus operaciones. Esta manera de hacer negocios, sin duda, es capaz de convivir con el crecimiento, dado que abre las posibilidades de construir un mejor futuro para la empresa, los empleados, los clientes y la sociedad en que se desarrolla.

Un enfoque de sostenibilidad en la alta dirección, junto con acciones como invertir en tecnología y administrar los riesgos oportunamente para minimizar el impacto de factores exógenos, es clave para el liderazgo empresarial y permite una evolución que lleva a un crecimiento confiable a largo plazo. 🌱

Si deseas mayor información o una entrevista con el especialista, favor de contactar a:

**Nachelt Rodríguez.** Comunicación Corporativa  
KPMG en México. Tel. 5246 8300 Ext. 2409  
[nacheltrodriguez@kpmg.com.mx](mailto:nacheltrodriguez@kpmg.com.mx)

**Claudia López.** Comunicación Corporativa  
KPMG en México. Tel. 5246 8300 Ext. 2422  
[claudialopez1@kpmg.com.mx](mailto:claudialopez1@kpmg.com.mx)

**Sala de prensa:** <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias.html>



# EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES

Por **Miguel Osuna** | Unlimited Vacation Club



**S**in duda los indicadores financieros en nuestros equipos de Marketing y Ventas funcionan como los instrumentos de un automóvil. El velocímetro nos dice a qué velocidad vamos. El tacómetro las revoluciones (vueltas) por minuto que da el motor. Presión del aceite, temperatura del motor y nivel del tanque de gasolina son también instrumentos básicos que encontramos en un auto.

Sin embargo, gracias a la computadora de viaje y los avances tecnológicos, los autos de hoy en día nos dicen mucho, mucho más que antes. Por ejemplo la presión de las llantas, el rendimiento del aceite y gasolina, la distancia que debemos recorrer hasta nuestros destinos a través de GPS, el nivel de pila que trae nuestro celular, la inclinación horizontal y vertical del vehículo, en fin, cada vez más cosas.

Los indicadores financieros que hemos manejado en la industria de la propiedad vacacional no

han cambiado gran cosa desde hace décadas. Eficiencia o VPG, porcentaje de cierre, penetración de nuestros programas de In-House, Show Factor, porcentaje de costos, porcentajes de cancelaciones, cumplimiento de presupuesto en prospectos calificados y en volúmenes de venta, por programa, por segmento, hasta por vendedor.

Largos y aburridos archivos de Excel que nos muestran cómo va la operación en el día a día (los famosos Dailys). Pero no hemos avanzado mucho en

desarrollar nuevos indicadores que nos puedan brindar información que sirva para mejorar el desempeño en la comercialización y operación.

Es muy fácil revisar un reporte y darse cuenta en lo que estamos bajos. Eso cualquiera lo puede hacer. Lo que no nos dicen los indicadores que utilizamos es el cómo mejorar los números e incrementar la producción.

Si nos pudiéramos a tratar de encontrar nuevos indicadores que sean útiles en la comercialización, podríamos descubrir por ejemplo:

### VPO (Value per OPC - Valor por Promotor)

Esto es, cantidad de prospectos calificados (Q's) divididos entre el número de Promotores activos durante el periodo. Por decir, si en un periodo de un mes, algún programa logra generar

200 parejas Q

Volumen de \$460,000

Nos da un VPG de 2,300

Supongamos que contamos con un equipo de 15 Promotores (estables - sin contar nuevas contrataciones) en dicho programa. Entonces dividimos 200 parejas Q entre 15 y nos da un total de 13.33.

Quiere decir que cada Promotor generó un promedio de 13.33; Es decir el VPO es de 13.33

## Los indicadores financieros que hemos manejado en la industria de la propiedad vacacional no han cambiado gran cosa desde hace décadas.

De esta manera, si el desarrollador nos pide lograr un presupuesto de un millón de dólares, ¿cuántos Promotores se necesitan para asegurarnos que llegaremos a la meta?

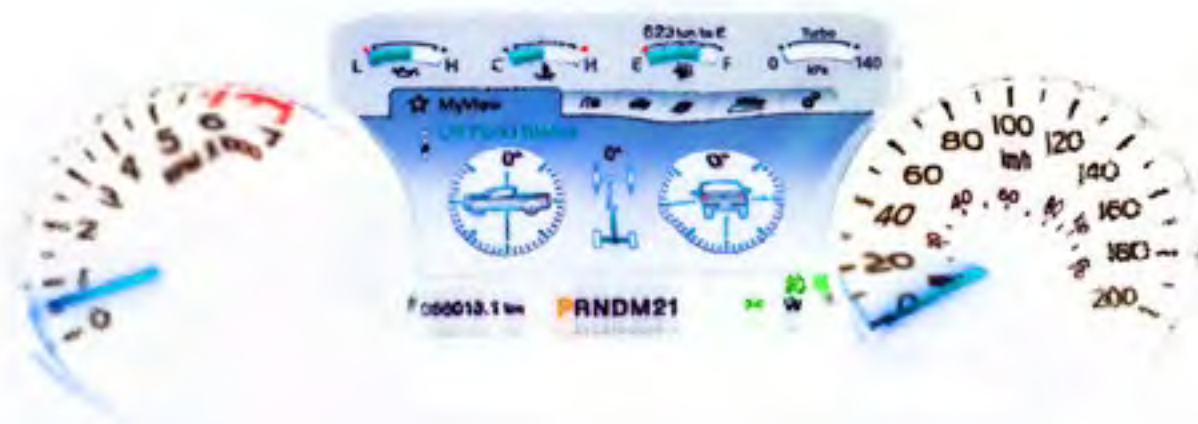
Hagamos la cuenta: 1'000,000 entre 2,300 son 435 parejas Q. Entre 13.33 de VPO, nos arroja un total de 33 Promotores necesarios para cumplir la meta.

Por lo tanto tendríamos que contar con suficientes locaciones o puntos de contacto para acomodar ese número de Promotores. Generalmente hacemos los presupuestos basados en las locaciones o programas con los que se cuenta en lugar de basar los presupuestos en el volumen que se pretende lograr y el factor más importante - el factor humano.

No cabe duda de que hay mucho camino que recorrer referente a indicadores. Sobre todo si descubrimos como medir:

- La Actitud de la gente
- La Capacidad de cada uno
- La Conducta o Comportamiento de cada individuo

Temas que tocaremos más adelante en los próximos números en esta revista NOTITUR. ✨



# 3<sup>er</sup> en MÁSTER COMERCIALIZACIÓN

**AMDETUR – ACOTUR 2018.**

**Inicio:** Septiembre - Noviembre

**Modalidad:** Presencial y en línea

**INSCRIPCIONES ABIERTAS**

**Información:** [www.amdetur.org.mx](http://www.amdetur.org.mx)

[virginia@amdetur.org.mx](mailto:virginia@amdetur.org.mx)

**Tels.:** (55) 5488 2028 al 31

**Sede:** Cancún, Quintana Roo

 [/amdeturmx](#)  
[/acotur.sureste](#)

 [@AMDETUR](#)  
[@ACOTUR\\_SURESTE](#)

**ACOTUR**  
ASOCIACIÓN DE COMPLEJOS VACACIONALES Y TURÍSTICOS A.C.

 **AMDETUR** **CINET** CONSEJO NACIONAL  
EMPRESARIAL  
TURÍSTICO

 **La Salle**  
UNIVERSIDAD  
TECNOLOGÍA Y SERVICIOS

# AFILIADOS DE INTERVAL INTERNATIONAL RESIDENTES EN MÉXICO SON VIAJEROS FRECUENTES POR RECREACIÓN Y RECOMIENDAN LA PROPIEDAD VACACIONAL

Interval International, un prominente proveedor mundial de servicios vacacionales, reveló que sus afiliados residentes en México le conceden un gran valor a la propiedad vacacional y a la afiliación a Interval. Más de cuatro de cada cinco encuestados indican que han recomendado la propiedad vacacional en el pasado o es probable que lo hagan en el futuro. El 88 % señala que la posibilidad de intercambiar su tiempo compartido es importante, lo cual refuerza la manera en que la afiliación a Interval complementa la propiedad vacacional.

Estos son algunos resultados del Perfil de los Afiliados, 2018, Edición de México de Interval International, un estudio bienal que ofrece importante información sobre las futuras intenciones de compra, la propiedad de tiempo compartido, los hábitos de viaje y las preferencias de vacaciones, el uso de tecnología y medios sociales, y las características demográficas de los afiliados que residen en México.

“Gracias a sus numerosos atributos, como los espaciosos alojamientos, la propiedad vacacional promueve las vacaciones en familia”, dijo Marcos Agostini, vicepresidente ejecutivo de ventas globales y desarrollo comercial de Interval. “Interval proporciona valiosos beneficios y servicios de recreación –especialmente intercambios– que son esenciales

para ofrecer la variedad de experiencias que las familias esperan”.

La encuesta recalca el atractivo probado del producto y el beneficio a largo plazo de la propiedad. Más de la mitad de los afiliados residentes en México indican que han sido propietarios de su tiempo compartido desde hace más de una década. Además, son viajeros frecuentes que buscan una gran variedad de actividades cuando viajan con fines de recreación. Casi siete de cada 10 informan que viajan internacionalmente una semana o más al año y el 86 % indican que viajan dentro del país por lo menos una semana al año. Sus actividades preferidas cuando están de vacaciones son paseos turísticos, recorridos históricos, compras y visitas a museos y parques temáticos.



Los resultados de este estudio serán de particular interés a participantes existentes y futuros de la industria para entender el comportamiento de posibles compradores en México. “De hecho, nuestra encuesta más reciente también revela que el precio, la ubicación y la posibilidad de intercambiar están entre los factores más influyentes en el proceso de toma de decisiones para los encuestados interesados en comprar tiempo de vacaciones adicional”, agregó Agostini.

Otros resultados notables del estudio son:

- Las playas y las ciudades se encuentran entre las experiencias vacacionales más codiciadas para viajes futuros.
- El 81 % de los encuestados indica que su viaje de recreación típico tiene una duración de una a dos semanas.
- El 80 % de los hijos o los nietos de los afiliados residentes en México influyen en los planes de viaje de la familia.

En los próximos meses estarán disponibles infografías adicionales de diferentes regiones basadas en el Perfil de los Afiliados, 2018, de Interval International. Estas incluirán un análisis ampliado de los resultados y las tendencias de viajes internacionales verificados por HVS, firma global de consultoría y servicios orientada a la industria hotelera. Contacte a nicole.meck@intervalintl.com para más información.

### Acerca de Interval International

Interval International opera programas de afiliación para personas de vacaciones y proporciona servicios de valor agregado a sus clientes desarrolladores en todo el mundo. La compañía, con sede en Miami, Florida, ha sido una pionera e innovadora en la atención al mercado de la propiedad vacacional desde

1976. Hoy, Interval tiene una red de intercambio de casi 3,200 complejos turísticos en más de 80 países. Desde oficinas en 15 países, Interval ofrece productos y beneficios de alta calidad a complejos turísticos clientes y a unos 2 millones de familias que están inscritas en diversos programas de afiliación. Interval es un negocio operativo de Interval Leisure Group, Inc. (Nasdaq: ILG), un proveedor mundial líder de experiencias vacacionales ofrecidas profesionalmente.

### Acerca de HVS Consulting

Miles de dueños de hoteles, desarrolladores, inversores, prestamistas, compañías de gestión y agencias públicas en todo el mundo confían en la experiencia de HVS para la financiación, el desarrollo, la propiedad y la operación de negocios hoteleros. Nuestro equipo de más de 300 personas, que trabajan en más de 50 oficinas en todo el mundo, se especializa en todos los tipos de activos del sector hotelero, como hoteles, restaurantes, spas, casinos, alojamientos de propiedad compartida, complejos de uso mixto y campos de golf, así como centros de convenciones, deportes y entretenimiento. ♦

#### Contacto:

Beatrice de Peyrecave

Tel. 305.925.7032

Email. [Beatrice.dePeyrecave@intervalintl.com](mailto:Beatrice.dePeyrecave@intervalintl.com)



El modelo tradicional de *Tiempo Compartido* de semanas y puntos que se vendió exitosamente en el siglo pasado, está siendo rebasado por el modelo de *Vacation Club* del que actualmente se venden ya la mitad de las membresías.



Para hoteles independientes y pequeñas cadenas hoteleras, la manera de reconvertir sus programas a *Vacation Club* es:

**CLUB INTEGRA**



La plataforma de alianzas estratégicas entre hoteles.

Tel. 01 314 33 4 30 93 / [direccion@club-inntegra.com](mailto:direccion@club-inntegra.com)

La empresa turística en México más galardonada en 2018



RECONOCIMIENTO TURÍSTICO

