



Caso: SOL CLUB

INTRODUCCION

Sol Club es un estilo de vacaciones muy particular, pues el adquirir una estadía - normalmente de una semana: 8 días/7 noches - implica un "todo incluido": desayunos, almuerzos y cenas con bebidas incluidas, práctica libre o con instructores especializados de todos los deportes, shows y disco todas las noches.

Existe un **Sol Club** para cada estilo de pasajeros: solos, en parejas, en familia; que por ejemplo estos últimos incluyen infraestructuras especializadas para los niños, donde según las edades tienen sus horarios y actividades: baby-club, petit-club, mini-club, kids-club y junior-club.

A su vez, encontramos los **Sol Club** para los amantes del golf, del tenis, del buceo, donde cuentan con clínicas especiales para cada disciplina con el objeto de que el pasajero mejore en su deporte preferido.

La Casa Matriz de **Sol Club**, situada en Madrid, controla 78 oficinas ubicadas en distintas partes del mundo, a través de un sistema computarizado que está conectado directamente desde la sede central hacia todas las oficinas dedicadas a la comercialización de las estadías.

Esta empresa española tiene 50 años en el mercado y cuenta con más de 120 resorts distribuidos en los 5 continentes.

Hace un año que la oficina de Argentina está representada por un Director, de nacionalidad italiana, mientras que el director anterior era de origen francés. Esto se debe a que **Sol Club** tiene la política comercial de que cada cinco años los directivos de las oficinas rotan a otros países. Este hecho hace que existan directores con nacionalidades diferentes a los países donde tienen que ejercer el cargo. Lo que trae como consecuencia que cada uno viene con su "manual de trabajo" e idiosincrasia.

Las acciones promocionales en forma masiva de **Sol Club** consisten en la aparición de la publicidad institucional en diarios, revistas, vía pública y radio, donde siempre figuraba en forma exclusiva **Sol Club**.

Con el paso del tiempo se observa en el mercado, alianzas importantes entre grandes empresas, incluso entre competidores.

Específicamente en el ámbito turístico, existen diferentes líneas aéreas que ofrecen la misma ruta a sus pasajeros y se fusionan para conseguir costos más bajos; ya sea en el catering, como en la publicidad y en los traslados hacia el aeropuerto de su tripulación.

Sol Club recibía continuamente de parte de empresas ampliamente reconocidas en el mercado propuestas interesantes para la realización de fuertes campañas publicitarias.

Sistemáticamente, estas propuestas fueron rechazadas debido a que el director anterior de origen francés - soberbio y autosuficiente - consideraba que **Sol Club**, para toda campaña publicitaria, debería aparecer sola, pues no era conveniente que su imagen se mezclase con otras empresas que no eran de su nivel.



Portal solonegociadores.com – División Capacitación

Al llegar el nuevo Director italiano, consideró excelente la oportunidad de realizar alianzas, ya que notaba una falta total de presencia de **Sol Club** en el mercado argentino.

Así, decidió aceptar y armar determinadas promociones y concursos, por ejemplo, junto a Mac Donalds, Kodak y Coca Cola.

COMERCIALIZACION

Sol Club por vender a las agencias de viajes es un operador mayorista. A su vez, es un operador minorista por vender directamente al público. Por lo tanto el mercado de **Sol Club** se divide en:

- directo: pasajeros
- Indirecto: agencias de viajes

Sol Club cuenta con acciones promocionales muy fuertes, tanto para su mercado directo como indirecto.

En referencia al mercado directo, se observa que los pasajeros frecuentes - VIP. - poseen una tarjeta denominada "milesia", que les permite obtener:

- descuentos especiales
- ubicaciones preferenciales dentro del resort
- un mailing exclusivo, trimestralmente, de todos los destinos y promociones especiales.

Con respecto a los incentivos para las agencias de viajes, hace dos años que tienen una política comercial de incentivos muy particular que surgió de un estudio detallado de ventas actuales y potenciales realizado por **Sol Club**.

Esta política comercial se basa en una estructura de comisión diferente para cada categoría de agencias de viajes según sea su nivel de facturación.

Es así, que actualmente cuenta con tres categorías diferentes de agencias:

- Super expert
- Expert
- Mercado Meta

Cuanto más expertas son, mayor comisión y servicios obtienen.

Detalle:

AGENCIAS SUPER EXPERT

- 25 agencias
- con una facturación anual de más de USD\$ 100.000 -
- con una comisión base del 15%

AGENCIAS EXPERT

- 50 agencias
- con una facturación anual entre USD\$ 50.000 - y USD\$ 100.000.-
- con una comisión base del 12%



Portal solnegociadores.com – División Capacitación

AGENCIAS MERCADO META

- 300 agencias
- con una facturación anual menor a USD\$ 50.000.-
- con una comisión base del 10%

Así mismo, todas las agencias de viajes, ya sean **super expert, expert y mercado meta** tienen objetivos de ventas escalonados y, al momento de alcanzar tales objetivos reciben de premio

" bonus estadías sol club ", los cuales (a su vez) son utilizados por las agencias de viajes en forma de pago por sus futuras compras a **Sol Club**.

Sol Club al fijar objetivos de ventas, decidió también apoyar a las agencias de viajes ayudándolas a alcanzar sus objetivos, por lo tanto les otorga ciertos servicios a considerar:

- 3 visitas mensuales de las promotoras
- 3 información vía fax de todas las últimas novedades
- 3 personal especializado para la decoración de sus vidrieras
- 3 mailing de tarifarios y folleteria específica
- 3 cursos de capacitación para los vendedores
- 3 manuales técnicos de ventas
- 3 videos de los distintos **Sol Club**
- 3 displays exclusivos para decoración
- 3 Fam-tours: Viajes de familiarización, que consisten en invitaciones a las agencias de viajes a los distintos **Sol Club** para realizar visitas técnicas y conocer mejor el producto para la venta posterior
- 3 descuentos importantes para las vacaciones del agente de viajes con su familia.

Situación Actual – Descripción del Conflicto

El conflicto se origina a partir de una notificación que recibió el Sr. Director de **Sol Club** Argentina de la Casa Matriz (Madrid- España), expresándole que debido a un fuerte cambio de política comercial, la sede central ha decidido, dentro de los 30 días siguientes programar en el sistema computarizado de reservas una comisión máxima a otorgar a las agencias de viajes del 13%, 10% y 8% para cada una de las categorías de agencias que posee Sol Club (Super Expert – Expert – Mercado Meta)

La máxima comisión fijada por **Sol Club** era del 15%, que le correspondía a una categoría de agencias denominadas "super expert", por ser expertas en la venta del producto **Sol Club**.

En este planteo, la percepción del Director de Sol Club de Argentina fue que imperiosamente debería contar con las ventas de esta categoría de agencias, ya que representaban el 60% del total de las ventas y el hecho de disminuirles la comisión resultaría altamente perjudicial, pues se verían totalmente sin incentivos en vender el producto **Sol Club**.

El nombre de la empresa en la cual se desarrolla el conflicto es ficticio



MERCADO TURISTICO: Marco de Referencia

Vale la pena tener en cuenta que la comisión mínima que todo operador mayorista ofrece a un agente de viajes - canal de distribución - es de un 10%. Y a su vez existen diferentes políticas de incentivos que cada operador (mayorista) mantiene con las agencias de viajes.

La mayoría de estas distintas políticas de incentivos tienen un factor común: más comisión. La idea de mayor comisión es para que las agencias tengan la oportunidad de realizar mayor publicidad, incentivar a sus vendedores y realizar mailings exclusivos a sus pasajeros más frecuentes.

Por otro lado, se observa, principalmente en Europa; que la mayoría de los operadores - especialmente las líneas aéreas - otorgan comisiones especiales "overs" a las agencias de viajes tomando como base el volumen de ventas, eliminaban tales incentivos e incluso fijaban comisiones del 8%, en vez del 10%. Prefieren bajar las tarifas publicadas beneficiando al cliente y de esta manera no pierden la comisión que hubiesen pagado al agente de viajes.

Otros operadores en cambio, mantuvieron el mismo "over" pero las agencias debían cobrarlo una vez alcanzado determinado monto de producción, que cada vez era más alto y difícil de lograr.

Este fenómeno se debe a que las reservas aéreas, de hoteles y excursiones se realizan, cada vez con mayor frecuencia, a través de Internet u otra forma de comunicación directa con la empresa, lo que genera cierta prescindencia (cada vez mayor) del agente de viajes.

Con la expansión en Argentina de este fuerte cambio promocional, en concordancia con las sedes centrales ubicadas en Europa, ya sea: Air France en París, Lufthansa en Alemania, Alitalia en Italia, Swissair en Suiza, etc...; las distintas empresas se vieron obligadas a afrontar esta nueva política debiendo informarla a los agentes de viajes. Esto produjo un gran malestar en el mercado turístico.

Varias agencias de viajes en un principio dejaron de operar con determinadas líneas aéreas, dado que ofrecían menos incentivos que otras. Pero al poco tiempo se dieron cuenta que debían volver a trabajar con ellas, pues eran los únicos operadores que hacían rutas directas y más convenientes para el pasajero en cuanto a tiempo de viaje y tarifa publicada.

En cambio, una baja de comisión en **Sol Club**, permitiría que las agencias de viajes comenzaran a ofrecer a sus pasajeros otro producto similar con mejores condiciones de ventas, pues es importante tener en cuenta que hace diez años atrás **Sol Club** era el único sistema vacacional del "todo incluido", pero paulatinamente han ido apareciendo imitaciones como por ejemplo, las más conocidas: Sandals, Super Clubs, Meliá, Bávaro. Actualmente, están surgiendo dentro de las cadenas de hoteles con gran renombre, el sistema todo incluido, por ejemplo Sheraton, Caesar, Hyatt, etc...



Esquema General de las
Partes Intervinientes

