



**UNIVERSIDAD LATINA, S. C.**

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

2

29/586

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN LAS  
EMPRESAS DE SERVICIO DE CUSTODIA Y  
TRASLADO DE VALORES

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**FERNANDO LUJA GUDIÑO**

MEXICO, D.F.,

ENERO DE 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios:

Por haberme permitido  
llegar con bien hasta el  
día de hoy.

A mi Madre:

Por todo su amor y  
apoyo que he recibido  
durante toda mi vida.

A mi Padre:

Por todo su amor, apoyo  
y consejos que he  
recibido durante toda mi  
vida.

Con mucho cariño a mi  
hermana.

A la Universidad Latina

A todos mis profesores  
por todos sus  
conocimientos y  
experiencias  
compartidas durante mi  
formación profesional.

## Índice.

Problemática.	I.
Hipótesis.	I.
Objetivo.	II.
Introducción.	III.

<b>CAPÍTULO I: LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.</b>	<b>1</b>
1. Concepto de mercadotecnia.	2
2. Importancia de la mercadotecnia.	3
3. Objetivos de la mercadotecnia.	4
4. Concepto de servicio.	5
5. Relación histórica entre las empresas del sector servicios y la mercadotecnia.	7
5.1. Primera etapa: Rechazo de la mercadotecnia por el sector servicios.	7
5.2. Segunda etapa: Adopción de la mercadotecnia por el sector servicios.	8
5.3. Tercera etapa: Diferencia operativa entre el área de productos tangibles y el área de servicios.	9
6. Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia.	10
6.1. Intangibilidad.	10
6.2. Inseparabilidad.	11
6.3. Variabilidad.	12
6.4. Caducidad.	13
7. Características diferenciadoras entre el sector de productos físicos y el sector servicios.	16
7.1. La simultaneidad de la producción y el consumo.	16
7.1.1. Ventajas de la simultaneidad de la producción y el consumo.	18
7.1.2. Desventajas de la simultaneidad de la producción y el consumo.	21
7.2. Ausencia de intermediarios.	25
7.3. Alto nivel de fragmentación de mercados.	26
7.4. Complejidad del servicio.	26

8	Naturaleza y clasificación de los servicios.	27
8.1.	Un bien tangible puro.	28
8.2.	Un bien tangible con servicios anexos.	28
8.3.	Híbridos.	28
8.4.	Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos.	29
8.5.	Un servicio puro.	29
9.	Concepto de mercadotecnia de servicios.	30
10.	Los servicios y la mezcla de mercadotecnia.	31
10.1.	Producto.	31
10.2.	Plaza.	32
10.3.	Precio.	33
10.4.	Comunicación.	34

## **CAPÍTULO II: PLAN DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.** 35

1.	Concepto de plan de mercadotecnia.	36
2.	Características del plan de mercadotecnia.	37
3.	Funciones del plan de mercadotecnia.	38
4	Cobertura del plan de mercadotecnia.	39
5	Pasos para la confección del plan de mercadotecnia.	39
5.1.	Definición de la misión y propósitos de la organización.	43
5.2.	Preparación de los datos básicos.	45
5.3.	Identificación y análisis de los problemas y oportunidades.	48
5.4.	Establecimiento de los supuestos de mercado.	53
5.5.	Establecimiento de los objetivos.	54
5.6.	Formulación y desarrollo de estrategias.	56
5.7.	Preparación del presupuesto.	58
5.8.	Elaboración de las proyecciones en términos de ventas y beneficios.	60
5.9.	Establecimiento de mecanismos de control.	61

**CAPÍTULO III: VISIÓN HISTÓRICA DE LA CUSTODIA Y TRASLADO DE VALORES  
EN MÉXICO.**

62

1. La custodia y traslado de valores en el México prehispánico.	63
2. La custodia y traslado de valores después de la conquista.	66
3. La custodia y traslado de valores a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.	68
4. La custodia y traslado de valores en el México de hoy.	71
5. Los servicios de traslado de valores que proporcionan las empresas de servicio de custodia y transporte de valores.	74

**CAPITULO IV: PERFIL DE SERVICIOS DE CUSTODIA Y TRASLADO DE VALORES  
COMO ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.**

78

1. Antecedentes.	79
2. Necesidad de la investigación.	79
3. Hipótesis.	80
4. Objetivo general.	81
5. Objetivos específicos.	81
6. Método empleado para llevar a cabo la recopilación de la información.	82
7. Desarrollo.	82
8. Cuestionario.	84
9. Presentación de los resultados.	89
9.1. Resumen informativo.	89
9.2. Resumen gráfico.	93
10. Conclusiones.	106
11. Recomendaciones.	107
Bibliografía.	109

## **Problemática.**

Debido al desarrollo que han tenido los diferentes sectores económicos en nuestro país, surge la necesidad constante y permanente de las empresas y comercios de movilización de dinero que rápidamente empieza a crecer, y por ello dichas empresas y comercios requieren de seguridad en el traslado y custodia de sus valores. Como respuesta a esta necesidad surgen empresas dedicadas a la custodia y traslado de valores, brindando así una mayor seguridad en el manejo del dinero en los diferentes sectores económicos.

Hoy en día, cada vez son más las empresas dedicadas a dar este tipo de servicios, incrementándose así la competencia entre las mismas, por lo que surge la necesidad de estas empresas de desarrollar estrategias de mercadotecnia, para poder así conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y poder satisfacerlas, incrementando así sus ventas y tener una mayor participación en el mercado.

## **Hipótesis.**

El desarrollo e implantación de estrategias de mercadotecnia para el servicio de custodia y traslado de valores, permite incrementar las ventas y la participación en el mercado de las empresas de servicio de custodia y traslado de valores.



## **Objetivo.**

Estudiar y desarrollar una estrategia de mercadotecnia para el servicio de custodia y traslado de valores que permita incrementar las ventas en las empresas de servicio de custodia y traslado de valores.

## Introducción.

El tema escogido del presente trabajo es el de estrategias de mercadotecnia en las empresas de servicio de custodia y traslado de valores, siendo el principal motivo que en México la mayoría de las empresas son del sector servicios y que las compañías transportistas de valores tienen realmente poco tiempo en el mercado, además de que resulta interesante el observar, entender y estudiar como las estrategias de mercadotecnia en el sector servicios han ido evolucionado a través del tiempo.

Debido a los cambios políticos y económicos que ha vivido nuestro país en estos últimos años como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá , Tratados y Acuerdos comerciales con Asia, Europa, Centro y Sudamérica, y recientemente la Globalización, las empresas mexicanas de estar compitiendo en un mercado casero, ahora viven una competencia en un mercado abierto y sin fronteras. Tomando así los planes y estrategias de mercadotecnia un nuevo enfoque, pues éstos ya no se fundamentan únicamente en la mezcla de mercadotecnia, sino que van más allá, pues buscan además de la satisfacción total del cliente la rentabilidad para la empresa, obteniendo así verdaderas ventajas competitivas para poder crecer y permanecer en un mercado cada día más competitivo.

En este trabajo, simplemente describo como ha sido el surgimiento y evolución de la mercadotecnia de servicios y como se debe desarrollar un plan de mercadotecnia de servicios, destacando la importancia de las estrategias en dichos planes y como se podrían aplicar algunas estrategias de mercadotecnia a una empresa de custodia y traslado de valores, sugiriendo principalmente el desarrollo de un perfil de servicios de traslado de valores que ofrecen estas compañías a los micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México.

Para el desarrollo del presente trabajo me he permitido dividirlo en cuatro grandes apartados, donde en el primero hago una descripción de la mercadotecnia de servicios, definiendo conceptos básicos de mercadotecnia y servicios, así como de las características de éstos últimos, narrando como fue el surgimiento y desarrollo de la mercadotecnia de servicios.

En el segundo apartado hago una explicación de lo que es un plan de mercadotecnia de servicios, que funciones, características y alcance tiene, así como lo que debe de contener el plan para su confección y desarrollo.

En el tercer capítulo realicé una narración de cómo ha sido la custodia y traslado de valores en México desde la época prehispánica hasta nuestros días, y también describo los servicios de traslado que prestan las compañías transportistas de valores.

Finalmente en el último apartado presento un caso práctico, consistente en una investigación realizada a micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México para el diseño y desarrollo de un perfil de servicios de custodia y traslado de valores, a partir de las necesidades de dichos empresarios. Además expongo las conclusiones a las que se llegó con dicha investigación así como las recomendaciones que se sugieren.

# **Capítulo I: La mercadotecnia de servicios**

## 1.- Concepto de mercadotecnia.

La mercadotecnia es una disciplina en continua evolución como cualquier otra, por lo cual se podría decir que no hay una definición que describa en forma única lo que es la mercadotecnia, ya que ésta se ha ido transformando a través del tiempo.

A continuación se presentan algunas definiciones propuestas por diferentes autores de lo que es la mercadotecnia:

“ Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio “.

Philip Kotler.<sup>1</sup>

“ La mercadotecnia consta de todas las actividades mediante las que una empresa se adapta a su ambiente en forma creativa y con rentabilidad “.

Ray Corey.<sup>2</sup>

“ Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales “.

American Marketing Association.<sup>3</sup>

Si analizamos las diferentes propuestas de los distintos autores sobre lo que es la mercadotecnia, podemos observar que la mayoría de sus definiciones toman como base los siguientes puntos: actividades coordinadas, deseos y necesidades del consumidor, mercado meta, procesos de intercambio y rentabilidad. Aunque esto no

---

<sup>1</sup> Mercadotecnia, Pág. 7.

Laura Fisher de la Vega.

México: Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A., 1995.

<sup>2</sup> Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control, Pág. 1.

Philip Kotler.

México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

<sup>3</sup> Mercadotecnia, Pág. 6.

Laura Fisher de la Vega.

México: Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A., 1995.

quiere decir que en todas las definiciones propuestas figuren estos puntos, pues algunas resultan ser limitadas.

Tomando como fundamento los puntos antes citados podemos concluir que la mercadotecnia puede ser definida como:

**Una disciplina integrada por un conjunto de actividades coordinadas entre los individuos y departamentos de una organización encaminadas a conocer cuales son los deseos y necesidades de un mercado meta, con el fin de satisfacerlas de manera eficaz a través de procesos de intercambio de ideas, conceptos, gente, productos y servicios, obteniendo así una rentabilidad.**

## **2.- Importancia de la mercadotecnia.**

En la actualidad, la mayoría de los países independientemente de su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia del papel que desempeña la mercadotecnia en la renovación y transición a nuevos sistemas, los cuales se están dando y tienen sus bases en la mercadotecnia.

El crecimiento y desarrollo económico de un país, depende en gran medida de una mercadotecnia eficaz, ya que brinda al público consumidor la opción de escoger entre varios productos y servicios que se ofrecen en el mercado, si estos productos y servicios ofertados por las diferentes organizaciones satisfacen los deseos y necesidades de los clientes, puede fomentarse una mayor cantidad de empleo, salarios más altos y un mejor nivel de vida. Con esto, podemos observar que la implantación de una mercadotecnia eficaz no sólo ayuda a producir la supervivencia de las organizaciones, sino también al bienestar y supervivencia de toda una economía.

La apertura comercial que se ha dado durante los últimos años y en la cual México es partícipe, aunado a las épocas de crisis que ha sufrido nuestro país, ha orillado

a las empresas mexicanas a crear una mercadotecnia propia y adaptada a las necesidades cambiantes de los consumidores. Además de ser una forma de hacerle frente a la competencia nacional y extranjera, la mercadotecnia puede resultar de gran utilidad para resolver algunos de los problemas más comunes que se presentan en las empresas mexicanas como son: altos costos de producción, falta de recursos, la inflación, etc. Es por esto por lo que los empresarios mexicanos han puesto mayor atención a la mercadotecnia, y no considerar tan sólo las necesidades de sus empresas, sino también las de los consumidores.

:

### **3.- Objetivos de la mercadotecnia.**

Hoy en día, las organizaciones reconocen cada vez más la utilidad de la mercadotecnia para lograr el éxito, ya que difícilmente lograrán sus metas si todos los departamentos y el personal no luchan todos juntos por los objetivos que la organización desea lograr, y la implantación de la mercadotecnia ayuda a alcanzarlos.

Partiendo del concepto de mercadotecnia, se puede decir que el objetivo de la mercadotecnia es la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, alcanzando al mismo tiempo las metas de la organización.

El establecimiento de los objetivos de mercadotecnia en las organizaciones van a ser diferentes de acuerdo a sus propósitos, aunque la mayoría de estos van a ser establecidos en términos de ventas, precios, participación y ganancias, todos dentro de un marco de tiempo específico y orientados siempre a los objetivos de la organización. Cuando una organización es líder, por lo regular su objetivo será el de conservar su participación en el mercado.

En general los objetivos que persigue la mercadotecnia en cualquier organización son tres: el objetivo económico, el objetivo social y el objetivo de servicios.

**Objetivo económico.**

Este objetivo se enfoca a aspectos tales como: recuperar la inversión, minimizar los costos, reducir los precios y obtener una rentabilidad.

**Objetivo social.**

Este objetivo está orientado al consumidor, para conocer cuales son sus necesidades, que la disponibilidad de bienes y servicios exista en cantidades suficientes y en los lugares apropiados, informar al consumidor a como utilizar los productos, estar actualizados a las necesidades cambiantes del consumidor y apoyo al consumidor cuando hay carestía.

**Objetivo de servicios.**

Este objetivo se refiere a aquellos servicios que forman parte del producto o servicio tales como: fletes, servicios anexos, transporte, mantenimiento, garantías y calidad.

**4.- Concepto de servicio.**

Si tuviéramos que definir el concepto de servicio, se podría decir que no existe una definición que describa en forma completa y precisa lo que es un servicio. En el sector servicios muchos autores han tratado de establecer una definición indiscutible de lo que es un servicio, pero debido a sus diferentes puntos de vista, no ha aparecido una definición en donde la mayoría esté de acuerdo de lo que es un servicio.

A continuación se enuncian algunas definiciones propuestas por diferentes autores de lo que es un servicio:



“ Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está enteramente ligada a un producto físico ”.

Philip Kotler.<sup>4</sup>

“ La prestación de servicios es, además de una actividad económica, un sistema de relaciones sociales ”.

Pedro Larrea.<sup>5</sup>

“ Son el conjunto de acciones hechas en beneficio del comprador, como son enseñanza, transporte, análisis, entretenimiento, etc. ”.

American Marketing Association.<sup>6</sup>

Analizando las diferentes propuestas de las distintas definiciones de lo que es un servicio, podemos observar que dentro de algunas definiciones existen elementos que siempre se encuentran presentes en la mayoría de éstas, tales como: actividades, intangibilidad, interacción con los clientes y satisfacción de necesidades.

Si tomamos como base los elementos antes mencionados, podemos concluir que un servicio puede ser definido como:

**Un conjunto de actividades intangibles realizadas de una manera sucesiva, donde hay una interacción con los clientes y/ o sus propiedades sin que exista una cesión de las mismas, las cuales son percibidas por los clientes como un satisfactor de necesidades.**

---

<sup>4</sup> Marketing estratégico para empresas de servicios, Pág. 84.  
Javier Maqueda Lafuente.  
Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1995.

<sup>5</sup> Marketing estratégico para empresas de servicios, Pág. 81.  
Javier Maqueda Lafuente.  
Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1995.

<sup>6</sup> Marketing estratégico para empresas de servicios, Pág. 77.  
Javier Maqueda Lafuente.  
Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1995.

## **5.- Relación histórica entre las empresas del sector servicios y la mercadotecnia.**

La relación histórica entre las empresas del sector servicios y la mercadotecnia se da en tres etapas que son las siguientes:

- Primera etapa: Rechazo de la mercadotecnia por el sector servicios.
- Segunda etapa: Adopción de la mercadotecnia por el sector servicios.
- Tercera etapa: Diferencia operativa entre el área de productos tangibles y el área de servicios.

### **5.1. Primera etapa: Rechazo de la mercadotecnia por el sector servicios.**

La mercadotecnia es una disciplina que se desarrolló originalmente para ser practicada en los sectores de bienes tangibles, lo cual llevó a que la mayoría de las empresas de servicios rechazaran y desconfiaran de la aplicación de la mercadotecnia en este sector.

“ Esta etapa está dominada por lo que en mercadotecnia se conoce como:”  
El punto de vista de la oferta versus El punto de vista de la demanda. “<sup>7</sup>

Las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, y que tienen este punto de vista, encaminan todos sus esfuerzos al producto o servicio que venden o producen y no en el mercado. Esta posición ha provocado que empresarios del sector servicios entiendan que la mercadotecnia aplicada al área de bienes tangibles, no

---

<sup>7</sup> Nuevas orientaciones en el marketing de servicios, Pág. 4.  
Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing.  
Madrid: Díaz de Santos S.A., 1990.

puede tener la misma utilidad que en el sector servicios.

Dicha posición la fundamentaban en que los servicios son totalmente diferentes a los productos, que en el sector de servicios se manejan otro tipo de clientes y que éstos no son los mismos que en el área de bienes tangibles, y como conclusión llegaban a que la mercadotecnia no podía ser practicada en el área de servicios.

## **5.2. Segunda etapa: Adopción de la mercadotecnia por el sector servicios.**

En esta etapa, las empresas empiezan a darle más importancia al consumidor, por lo que las empresas de servicios cambian su posición hacia la práctica de la mercadotecnia.

Este cambio de opinión se da cuando las empresas de servicios pasan del punto de vista de la oferta al punto de vista de la demanda, por lo que éstas comienzan a practicar la mercadotecnia. Dicho cambio se basa en que el mercado es tan grande en el área de servicios como en el área de productos tangibles, los consumidores de ambos sectores adquieren productos y servicios con el fin de satisfacer sus necesidades y que las diferencias entre estos sectores son únicamente operativas. En conclusión los empresarios del sector servicios admiten que la mercadotecnia también puede ser practicada en este sector.

Dentro de los factores que también motivaron la adopción de la mercadotecnia en el sector de servicios, fue la dificultad sobre todo a nivel consumidor para diferenciar lo que es un producto tangible de un servicio, es decir como percibe el consumidor el bien que se está vendiendo en el mercado, esto es porque la mercadotecnia siempre toma como punto de partida al consumidor.

Otro factor que contribuyó a dicha adopción, es que en los productos tangibles por lo regular existe el servicio, por ejemplo cuando compramos una televisión, ¿ compramos una televisión o el servicio de entretenimiento ? o cuando compramos un periódico, ¿ compramos un periódico o el servicio de mantenerse informado ?. Lo que podemos ver en la práctica es que esto sucede con mucha frecuencia en los productos tangibles, y en muchos casos el éxito de estos productos depende no sólo del producto en sí, sino del servicio que acompaña al producto y forma parte del mismo, un ejemplo de estos productos lo podemos ver con la comida a domicilio, donde además de que la comida sea buena y agradable al gusto, el consumidor busca que ésta siempre llegue caliente y rápidamente a las puertas de su domicilio.

Es así como los empresarios de servicios adoptan la mercadotecnia de los productos tangibles, empleando inclusive los mismos términos, conceptos y técnicas de ésta, además de que el área de mercadotecnia en las empresas de servicios es constituida por personal de mercadotecnia de empresas de productos tangibles, ajustando la mercadotecnia practicada en este sector a las necesidades de las empresas del sector servicios.

### **5.3. Tercera etapa: Diferencia operativa entre el área de productos tangibles y el área de servicios.**

En las empresas de servicios hoy en día, podemos observar que han surgido nuevos avances en el área de mercadotecnia a pesar que ésta sigue teniendo sus bases en los mismos principios conceptuales de la mercadotecnia de productos tangibles. Sin embargo la mercadotecnia de servicios tiene grandes diferencias operativas, así como la forma de hacerle frente a los mercados no es igual a como se hace en la mercadotecnia de productos tangibles.

Entre las diferencias operativas que existen entre ambas mercadotecnias, podemos observar que en la actualidad, éstas se están dando en cuatro áreas básicas de

la mercadotecnia de servicios las cuales son:

- 1) La simultaneidad de la producción y el consumo.
- 2) La intangibilidad propia del servicio.
- 3) Avances en la mercadotecnia en lo que respecta a la idea del producto total.
- 4) Avances tecnológicos en las demás áreas de la empresa, independientemente de la actividad que realice, ya sea que preste servicios o comercialice o produzca bienes tangibles.

Todos los cambios en las empresas de servicios se están dando en las cuatro áreas antes citadas, y en las dos últimas en todo tipo de empresa.

## **6.- Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia.**

Las características que tienen los servicios y las implicaciones que tienen en la mercadotecnia son las siguientes:

- Intangibilidad.
- Inseparabilidad.
- Variabilidad.
- Caducidad.

### **6.1. Intangibilidad.**

Los servicios a diferencia de los productos no son tangibles, esto quiere decir que los servicios no se pueden ver, tocar, oler, escuchar o sentir. Esto hace que el trabajo de la mercadotecnia sea diferente a la de un producto físico, ya que para el cliente

resulta difícil identificar y comparar el servicio con sencillez, lo cual provoca un riesgo en la compra para el consumidor, debido a que éste no puede comparar ni experimentar los beneficios del servicio, por ejemplo; una persona que quiere aprender hablar el idioma inglés no puede ver los resultados antes de la compra.

Para disminuir el riesgo percibido por el consumidor, la mercadotecnia tendrá que volver " tangible " el servicio, es decir dejar una evidencia física o imagen que permita obtener la credibilidad y confianza del consumidor, además de que facilite la identificación del servicio en el mercado, por ejemplo; los cines al igual que los teatros dan boletos para poder ver la función, el cual tiene impreso el nombre del cine o teatro, el nombre de la función que se va a presentar y el precio, otro ejemplo lo podemos ver en la forma como se publicitan los servicios, ya sea a través de volantes, periódicos, radio, televisión, etc., es así como se puede volver " tangible " el servicio, lo cual permite que éste pueda ser recordado e identificado por el consumidor.

## **6.2. Inseparabilidad.**

Por lo regular los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, lo cual no sucede con los productos tangibles, pues estos primero se producen, luego se almacenan y por último se venden.

Dentro de los factores que distinguen también a los servicios es la presencia del cliente en el momento en que se realiza el servicio, y en algunas ocasiones el cliente participa en la realización del proceso de producción del servicio.

Esto hace que las empresas de servicios pongan una especial atención a la actitud y comunicación del personal que está en contacto directo con los clientes, así como en sus habilidades en la producción del servicio, para poder así mantener la satisfacción del cliente. Un ejemplo de lo anterior, lo podemos observar cuando una persona quiere realizar un depósito en alguna cuenta bancaria, donde la persona participa

en el proceso de producción del servicio en el llenado de la ficha de depósito, la cual lleva hasta la caja, para que el cajero revise la ficha y por último este culmine el servicio, esperando el cliente que el servicio se realice de una manera eficaz, y con una buena actitud por parte del cajero.

Debido a la inseparabilidad de los servicios, también se puede concluir que éstos no se pueden revender y que es casi imposible hacer una demostración del servicio porque éste no existe antes de la compra, esto quiere decir que los servicios se venden antes de ser producidos, a diferencia de los productos físicos que por lo regular se venden después de que éstos ya han sido producidos, además de que también se pueden revender. Esto se puede ver con los servicios que ofrecen las compañías aseguradoras, por ejemplo cuando una persona contrata un seguro contra incendios, la compañía de seguros primero realiza la venta antes de dar el servicio, si es que se da, ya que ésta realizará el servicio hasta que se presente el siniestro, por lo que no puede existir una demostración y por lo tanto tampoco se puede revender.

### **6.3. Variabilidad.**

Los servicios, debido a la alta intervención del elemento humano son muy variables, se puede decir que no hay dos servicios iguales, ya que cada cliente participa en el servicio expresando sus necesidades, demandando respuestas a éstas, lo cual implica tener locales de producción y distribución muy especiales. Esto se puede observar en los servicios de salud, por ejemplo si una persona se siente enferma y acude a un hospital y al momento de ser atendida se trata de una enfermedad que requiere de un especialista, quizás la manden a otro hospital donde pueda tener la atención que requiere y tengan los elementos necesarios para que pueda ser curada.

Otros factores que hacen variable a un servicio son las condiciones geográficas, temporadas, etc., es por esto por lo que no existe ninguna garantía de que el servicio proporcionado sea exactamente igual a lo establecido, por ejemplo esto lo

podimos observar en la ciudad de México cuando se terminaron las pasadas elecciones del 2 de julio de 2000, donde se tuvo que contratar a más personal para limpiar a la ciudad de toda la propaganda que había por todas las calles, es decir, esto ya se salió de lo habitual del servicio de limpieza de la ciudad. Otro ejemplo lo podemos observar en los servicios de fumigación, los cuales pueden tener diferentes formas de operar de acuerdo al clima de la zona donde se preste el servicio y a la temporada en que nos encontremos en ese momento, es decir si es temporada de lluvias, de calor, etc.

Otro de los aspectos donde podemos observar la heterogeneidad del servicio es en la calidad del mismo, ya que es difícil lograr una calidad consistente en la prestación de éste, ya que el desempeño del personal varía de un día a otro día y de un cliente a otro cliente, por lo que resulta casi imposible un aseguramiento de calidad. Un ejemplo de lo antes mencionado lo vemos cuando un fotógrafo esta retratando a un niño que se mueve mucho y que hace más difícil su trabajo, lo cual puede afectar su desempeño con los demás clientes y quizá la calidad de la siguiente fotografía que tome no sea la misma aunque la siguiente persona que retrate no sea un niño. Dicho lo anterior podemos decir que la calidad de un servicio es subjetiva, pues depende del grado de satisfacción de los clientes.

## **6.4. Caducidad.**

Los servicios no pueden almacenarse, conservarse, transportarse ni exportarse, esto es porque los servicios no son tangibles, por lo tanto estos no tienen una vida útil o valor residual, por lo que no se deprecian por su valor de uso u obsolescencia, por lo que si no se utilizan cuando estos son aprovechables pierden su valor. Por lo anterior, es que algunas empresas de mensajería o fletes que realizan un servicio al domicilio de un cliente y éste no se encuentra en el domicilio cobra por el servicio.

El problema que presenta la caducidad en los servicios, es que dificulta el equilibrio entre la oferta y la demanda, ya que estas son muy variables, por lo que algunas



veces el personal y equipo con los que cuenta una empresa de servicios a determinadas horas, días o temporadas puede resultar insuficiente para atender a la demanda y otras ocasiones puede ser mucho el personal y equipo con el que se cuenta para hacerle frente a la demanda. Un ejemplo de esto lo vemos en los cines, que los días miércoles ofrecen la promoción de dos entradas por el precio de una para poder ver una película, esto lo hacen con el fin de que se pueda equilibrar la oferta con la demanda de ver una función, asimismo lo hacen por las mañanas donde también bajan los precios del boleto, ya que en las mañanas no hay tanta gente que quiera ver una película.

## Características únicas de los servicios: problemas y respuestas

CARACTERISTICA	PROBLEMAS RESULTANTES	POSIBLES RESPUESTAS ESTRATEGICAS
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para demostrar los beneficios al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuar la reputación</li> <li>• Asociar con objeto tangible</li> <li>• Manejo de la evidencia</li> </ul>
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad para hacer inventarios</li> <li>• Insatisfacción del cliente por esperar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el consumo en época baja</li> <li>• Hacer la espera agradable</li> <li>• Sistemas de reservación</li> </ul>
Producción y consumo simultáneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores tienen que ser también los comercializadores</li> <li>• Potencial para inconveniencia local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en ventas</li> <li>• Canales únicos</li> <li>• Ubicar cerca del centro de consumo</li> </ul>
Falta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad inconsistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularizar el servicio</li> <li>• Contratar a los mejores</li> <li>• Premiar desempeño de calidad</li> </ul>

8

---

<sup>8</sup> Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas, Pág. 731. William F. Schoell / Joseph P. Guiltinan. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.

## **7.- Características diferenciadoras entre el sector de productos físicos y el sector servicios.**

Las características diferenciadoras que existen entre el sector de productos físicos y el sector servicios son las siguientes:

- La simultaneidad de la producción y el consumo.
- Ausencia de intermediarios.
- Alto nivel de fragmentación de mercados.
- Complejidad del servicio.

### **7.1. La simultaneidad de la producción y el consumo.**

La simultaneidad de la producción y el consumo es una de la más claras diferencias entre la mercadotecnia de productos tangibles y la mercadotecnia de servicios. Esta situación la podemos observar tanto en los procesos de producción de un producto físico como en los de un servicio.

#### **Etapas básicas de producción de un producto físico:**

- **Diseño;** Es aquella fase donde se van a establecer cuales van a ser las características físicas y técnicas de un producto, así como el beneficio que ofrece, se realiza dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Elaboración;** Esta etapa es donde se fabrica el producto con todas sus características y también se realiza dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Comercialización;** En esta etapa se engloban todos los esfuerzos y actividades para poner el producto al alcance del consumidor para que éste lo compre. Esta etapa abarca actividades tales como: publicidad, promoción, distribución, ventas y relaciones públicas, y se puede realizar tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.

- **Consumo;** Esta etapa se da cuando el consumidor compra el producto y recibe los beneficios del mismo.

**Etapas básicas de producción de un servicio:**

- **Diseño;** Esta etapa es similar a la de un producto físico, y comprende un conjunto de conceptos relacionados con las características del servicio a comercializar, tales como normas, métodos, procedimientos, etc. que habrán de cumplirse en la prestación del servicio. Esto con el fin de lograr un nivel más alto de satisfacción en el cliente.
- **Comercialización;** Esta etapa se refiere principalmente a la venta del servicio, así como a aquellas actividades para poner el servicio a disposición del cliente, esta etapa se realiza principalmente fuera de las instalaciones de la empresa.
- **Elaboración y Consumo;** Esta etapa se caracteriza porque el servicio se realiza al mismo tiempo que el cliente recibe los beneficios del mismo, esta etapa se puede realizar tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa, dependiendo del servicio del que se trate.

Las modificaciones que se les puede hacer a un producto físico, ya sean estos de consumo, bienes industriales o de capital, así como las responsabilidades por parte del área de mercadotecnia después de elaborado el producto son reducidas, ya que ésta no interviene directamente en el proceso de producción.

La forma de llevar a cabo las modificaciones en el producto físico en el proceso de venta, sobre todo en los bienes industriales y de capital se hacen a través de intercambios de información entre la empresa y el cliente, y del cliente a la empresa a través de la retroinformación. A manera de ejemplo esto lo podemos ver cuando una empresa llantera ofrece llantas para camionetas que resisten más el trato que puedan tener éstas en un terreno accidentado, comunicando al cliente la mejora que les hizo a este tipo de llantas, y viceversa cuando el cliente sugiere alguna modificación, haciéndole saber a la empresa a través de una llamada telefónica, un buzón de sugerencias que se encuentre en las instalaciones de la empresa, etc.

La diferencia que existe del proceso de producción en productos físicos y el proceso de producción en un servicio, es que en este último la etapa de elaboración y consumo inicia una vez que se ha pagado por el servicio antes no, es decir después de

haberse realizado la venta. Esta situación la podemos ver en el servicio de mensajería, en el cual se paga primero antes de enviar la correspondencia.

### **7.1.1. Ventajas de la simultaneidad de la producción y el consumo.**

#### **a. El servicio puede ser modificado en cualquier momento.**

En el sector servicios, debido a la gran flexibilidad en sus procesos de elaboración, permite que la segmentación de los mercados se realice de una forma más eficaz que en el área de productos tangibles, ya que ésta se realiza a un costo más bajo, permitiendo satisfacer de forma particular a cada sector del mercado. Esto lo podemos ver cuando en un automóvil se quiere realizar una modificación en su carrocería, esto le costaría mucho dinero a la empresa, se incrementaría el precio y sólo se podría satisfacer a un sector del mercado, por el contrario en un servicio una modificación no le costaría mucho dinero a la empresa por ejemplo, si una persona manda a reparar su automóvil y pide una marca en especial en las refacciones que van a ser utilizadas para la reparación de su automóvil, y el cliente las compra por aparte, el servicio no se modificaría mucho o si las compra la misma empresa aunque el precio de las refacciones fuera más elevado, no alteraría mucho el costo y el precio por el servicio, además de que se podría satisfacer a más de un sector del mercado.

Es por lo anterior que en las empresas de servicios, el diseño de estrategias de mercadotecnia permite satisfacer a una mayor cantidad de segmentos del mercado de una manera eficaz, a un costo reducido, pues las alteraciones en el diseño y elaboración del servicio son mínimas, lo cual permite al ejecutivo de mercadotecnia que utilice dicha flexibilidad como un argumento de venta.

**b. El servicio puede ser personalizado.**

En las empresas de servicios, debido a la falta de intermediarios la relación con los clientes es más cercana que en el área de productos tangibles, esta situación permite conocer mejor las necesidades de los clientes, ajustando o adaptando con mayor facilidad el servicio a las necesidades de los clientes.

La prestación del servicio de capacitación empresarial a domicilio es un ejemplo donde podemos observar lo antes mencionado, ya que este tipo de servicios es uno de los más personalizados, pues el cliente puede solicitar los días y horarios que más se ajusten a sus necesidades.

Como se puede observar, en el sector servicios es más fácil elaborar el servicio que siempre espera el cliente de acuerdo a sus necesidades, logrando así la satisfacción que siempre busca el consumidor, manteniendo siempre una relación más personalizada entre el cliente y la empresa.

**c. El servicio puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado.**

En el sector servicios debido a las características antes mencionadas del servicio, hacen que éste pueda ser mejorado en la misma etapa de producción-consumo. Esto se debe a que el personal que interviene en la etapa de producción-consumo puede mejorar la calidad del servicio final sin necesidad de hacer cambios en la etapa de diseño.

Lo anterior lo podemos ejemplificar cuando una persona compra un boleto de autobús para viajar a provincia, cuando esta persona es bien atendida por la persona de ventanilla, y estando en el autobús la edecán realiza su trabajo de manera eficaz, mostrando siempre cortesía y amabilidad, este pasajero siempre va a estar satisfecho con el servicio de esa línea de autobuses, pues el servicio lo considerará de mejor calidad, ya que su viaje por esa línea de autobuses fue placentero.

Este tipo de actitud en el personal que brinda el servicio, aunado a las habilidades y destrezas que éste tenga permite elevar la calidad del servicio, lo cuál se

refleja en un incremento en las ventas, sin necesidad de realizar grandes inversiones, volviéndose así el servicio más rentable.

**d. Mayor carga emocional en las operaciones.**

En las empresas de servicios, si el cliente se involucra en forma personal con sus creencias, hábitos, expectativas, etc. durante la realización del servicio, y se logra un nivel adecuado de satisfacción, se podrá obtener una mayor lealtad del cliente hacia la empresa.

Los factores que ayudan a fortalecer dicha lealtad en las empresas del sector servicios son:

- **El tiempo que puede pasar entre la venta y el consumo;** como con una póliza de seguro, un servicio de custodia y traslado de valores, etc.
- **Los servicios de posventa;** los cuales se realizan para conocer las quejas y sugerencias de los clientes con respecto al servicio.

Esta lealtad es mayor en los servicios a largo plazo, es decir en aquellos donde el tiempo que puede transcurrir entre la etapa de comercialización y la etapa de elaboración y consumo es más amplia.

La fuerte carga emocional tiene como consecuencia mayores posibilidades de recuerdo entre los clientes que recibieron el servicio, y esto se debe a la actitud que pueda tener el personal de la empresa con los clientes. Este recuerdo provoca que si el consumidor vuelve a tener esa misma necesidad, acuda a la misma empresa donde fue satisfecha su necesidad como el lo deseaba, además de comentar entre las personas que conoce y puedan tener las mismas necesidades, de los beneficios y bondades del servicio que recibió de la empresa donde acudió.

### **7.1.2. Desventajas de la simultaneidad de la producción y el consumo.**

- a. Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa.**

En las empresas del sector servicios, la elaboración del servicio final depende en mucho de la capacidad y destreza del personal que interviene en el proceso de producción y de la adaptación del personal con los elementos físicos que intervienen en el proceso de producción, lo cual implica que exista una mayor probabilidad de errores. Salvo aquellos servicios que son totalmente automatizados como el servicio de cajeros automáticos, máquinas expendedoras de alimentos y bebidas, parquímetros, etc.

- b. El proceso de producción-consumo requiere un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente.**

En el sector servicios, el tiempo que puede transcurrir en el proceso de producción de un servicio, desde la etapa de comercialización hasta la etapa de elaboración y consumo es relativamente más largo que en el área de bienes tangibles, esto es por el número de actividades que se pueden realizar en este lapso de tiempo y durante la prestación del servicio, lo cual implica que un error en la realización de alguna de las actividades en este espacio de tiempo puede llevar a la ruina toda la operación.

Este lapso de tiempo puede variar, ya que puede ser de minutos como en una operación bancaria, horas como un viaje por avión, días como el servicio de mensajería, meses como un seguro para un automóvil o años como la suscripción a un periódico, y durante todo este tiempo la relación directa empresa-cliente, así como la responsabilidad de la empresa con el cliente se mantienen vigentes.



**c. El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación.**

En el sector servicios debido al tiempo que puede pasar desde la etapa de comercialización hasta la etapa de elaboración y consumo durante el proceso de producción, así como a la gran intervención del factor humano en la prestación del servicio, este puede fracasar en el momento de realizarlo sin importar todos los esfuerzos que se hayan hecho en el diseño del servicio, para lograr un nivel óptimo de satisfacción en el consumidor.

Esta situación puede ocurrir si el personal que está realizando el servicio no tiene la capacitación y la actitud adecuada para la realización de su trabajo, por ejemplo si una persona quiere rentar un automóvil y al llegar al lote de autos pregunta a uno de los ejecutivos por un modelo en especial, y éste se molesta porque dicho modelo no se encuentra disponible, en lugar de sugerir al cliente algún modelo similar, el cliente se puede ofender y la empresa perder la venta.

**d. El cliente interviene en la elaboración del servicio.**

En las empresas de servicios a diferencia de las empresas de productos físicos, el cliente tiene un porcentaje de participación en la producción del servicio, por lo que las probabilidades de que el cliente quede totalmente satisfecho varía mucho, ya que también va a depender de las creencias, hábitos, actitudes, experiencias, etc. que tenga el consumidor del servicio, por ejemplo; si una persona que quiere aprender un idioma y se le recomienda practicarlo en casa, y la persona no lo hace, las probabilidades de que lo aprenda de manera correcta se reducen y por lo tanto el nivel de satisfacción variará mucho por cada cliente.

**e. En el sector servicios no hay marcha atrás.**

En el sector servicios a diferencia del área de bienes tangibles un error es más difícil de reparar, pues en la elaboración de un producto puede haber modificaciones o ajustes cuando un producto sale mal o con una calidad inferior a la planeada en la

etapa de diseño, en cambio en la producción de un servicio un error es más difícil de reparar, pues al brindar un mal servicio el cliente queda molesto y no hay forma de resarcir el beneficio perdido por el cliente, ni aun con la devolución de su dinero. Es por esto que en el sector servicios hay que ser más cuidadosos.

Un ejemplo de esta situación puede ser cuando una persona lleva a afinar su automóvil, y el auto por alguna razón se descompone al día siguiente de haber salido del taller, y la reparación de éste sale más cara de lo que salió la afinación, esto le causaría molestia al cliente con la empresa que le dio el servicio, porque además de que la reparación le saldría más cara, el cliente se quedaría sin automóvil hasta que lo reparen. Es por esto que aunque la empresa que le haya hecho la afinación al automóvil, le quisiera devolver su dinero al cliente para reparar el daño, no sería suficiente pues el cliente quedaría molesto por el beneficio perdido que era tener en buenas condiciones su automóvil.

#### **f. Alta intervención de factores emocionales.**

En las empresas de servicios debido a la estrecha relación que se da entre los clientes y el personal que esta otorgando el servicio durante un tiempo que puede ser relativamente largo, van surgiendo condiciones donde se da una carga emocional en la relación empresa-cliente, situación que no ocurre de la misma manera en el área de bienes tangibles.

Esta carga que se da en dicha relación provoca que pueda perder su carácter comercial, volviéndose ésta más personal, lo cual puede causar que la administración de la mercadotecnia se vuelva más difícil.

Esta situación la vemos cuando se da una relación de amistad entre el cliente y el personal de la empresa que preste un servicio, por ejemplo; si una persona siempre lleva su auto a lavar al mismo lugar de manera regular y hace amistad con uno de los lavacoches, éste último puede darle preferencia al auto de este cliente por ser su amigo, lo cual puede causar molestia entre los demás clientes y por ende perder las ventas por el lavado de los demás autos.

## Fases producción-consumo en el sector de productos y en el sector servicios

### SECTOR PRODUCTOS TANGIBLES

1. FASE Diseño producto
2. FASE Elaboración producto
3. FASE Comercialización y venta
4. FASE Consumo

### SECTOR PRODUCTOS INTANGIBLES

1. FASE Diseño del servicio
2. FASE Elaboración del servicio  
Comercialización y venta  
Consumo

Fase conjunta de: producción/  
comercialización/ consumo

### DIFERENCIAS DE MARKETING:

- Escasas posibilidades de marketing de modificación del producto
- Menores responsabilidades de marketing sobre el producto
- Necesidad de retroalimentación marketing de producción
- Importancia vital acercamiento diseño a necesidades cliente
- La empresa vendedora establece condiciones de calidad
- Mayor especialización funcional: producción/ ventas

### DIFERENCIAS DE MARKETING:

- El cliente participa y esta presente en la elaboración del servicio
- Requiere gran coordinación entre los factores técnicos y humanos
- El cliente responsabiliza a la empresa de los resultados del servicio
- Tiempo largo de elaboración y relación cliente/ empleado en la elaboración
- Las ventajas de un buen diseño pueden perderse en el acto de venta
- Importancia de instalaciones, equipos y decoración de la empresa de servicios
- El servicio puede modificarse y mejorarse por marketing
- Mayor riesgo percibido por el comprador
- El servicio puede personificarse atendiendo a las características del cliente
- Ausencia de intermediarios
- Alta fragmentación del mercado
- Gran complejidad del servicio
- Establece relaciones profundas y confidenciales con el cliente

9

<sup>9</sup> Marketing estratégico para empresas de servicios, Pág. 86.  
Javier Maqueda Lafuente.  
Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1995.

## 7.2. Ausencia de intermediarios.

En las empresas del sector servicios a diferencia de las empresas del área de productos tangibles ofrecen sus servicios directamente al consumidor, es decir la utilización de intermediarios es mínima en algunos casos, pero por lo regular es nula.

Las empresas que utilizan intermediarios para hacer llegar sus servicios al consumidor, siempre van a mantener su responsabilidad, así como la relación con el cliente que solicitó el servicio, lo cual provoca que los problemas y errores durante la prestación del servicio se incrementen.

Esto lo podemos ver cuando una persona quiere realizar un viaje y ésta se presenta a una agencia de viajes a preguntar por los paquetes que ofrece la misma, en el supuesto de que haya adquirido alguno de los paquetes, y por alguna razón el avión no salió a tiempo o la habitación del hotel no era la que estaba incluida en el paquete, la agencia de viajes será en primer lugar la responsable del servicio que vendió, por lo que también la relación con el cliente tampoco se pierde.

En cambio en las empresas del área de productos tangibles sucede lo contrario, es decir entre más intermediarios tenga la empresa que produce el artículo que ofrece al mercado, su responsabilidad y la relación con el consumidor se reduce, pues el último intermediario en la cadena de distribución será el primero en responder por el producto y su relación con el consumidor será más estrecha, y la responsabilidad de la empresa productora con el cliente será únicamente en casos muy especiales, como por ejemplo cuando un producto no señala las advertencias de utilizar o consumir el mismo, que el instructivo no sea muy claro y que por este motivo cause daños o lesiones al consumidor, etc.

### **7.3. Alto nivel de fragmentación de mercados.**

Al hablar de alto nivel de fragmentación de mercados en las empresas del sector servicios, nos referimos a que existen más empresas de servicios en número que ofrecen sus servicios a los mercados, que a diferencia de las empresas del área de bienes tangibles, que son menos en número que ofrecen sus productos para esos mismos mercados, si se comparan con las empresas de servicios.

Un ejemplo de lo antes citado lo podemos ver con los servicios de educación, donde existen muchas escuelas que ofrecen sus servicios a determinados sectores del mercado, que si las comparamos con el número de editoriales que existen para satisfacer la demanda de libros de los estudiantes, son menos que el número de escuelas.

Esta situación provoca que la planeación estratégica en las empresas de servicios sea más difícil, pues cada vez son más las empresas de servicios en los mercados, lo cual dificulta conocer el valor de los mismos, sus tendencias, etc. Así como también es difícil que una empresa de servicios pueda dominar en un mercado.

### **7.4. Complejidad del servicio.**

El servicio está compuesto por un conjunto de servicios, los cuales se integran de una manera sucesiva y armoniosa para obtener el servicio final que va a ser ofrecido al consumidor.

Esta misma situación ocurre con los productos físicos, es decir para obtener el producto final es necesario que todos los componentes que forman al producto pasen por una serie de actividades (servicios) para formar el producto final, como pueden ser actividades de lavado, ensamblado, pintura, etc., las cuales por lo general se realizan

dentro de las instalaciones de la empresa. La diferencia que existe con el sector servicios, es que las actividades en este sector se realizan en el momento que se consumen, volviéndose así más compleja su comercialización.

Para ejemplificar lo antes citado lo podemos observar cuando una persona quiere ir a comer a un restaurante de lujo, donde el servicio del restaurante va a estar integrado por: el servicio de reservación telefónica, cuando llega al restaurante la persona recibe el servicio de valet parking, al entrar al restaurante la persona es recibida por una hostess quien acompañara al cliente hasta su mesa, luego el cliente recibirá el servicio de un mesero quien lo atenderá llevándole el menú y los alimentos, quien además llevará el pago del consumo hasta la caja y por último al salir recibirá de nueva cuenta el servicio de valet parking. Es por esto por lo que el servicio es más difícil de comercializar, ya que todos estos servicios deben de realizarse de manera eficaz y armoniosa para que el cliente quede totalmente satisfecho.

## **8.- Naturaleza y clasificación de los servicios.**

La naturaleza y clasificación de los servicios que se sugieren son las siguientes:

- Un bien tangible puro.
- Un bien tangible con servicios anexos.
- Híbridos.
- Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos.
- Un servicio puro.

## **8.1. Un bien tangible puro.**

Es aquella oferta que consiste únicamente de un bien tangible como puede ser un bolígrafo, un lápiz, una llanta, etc., la cual va a satisfacer por lo regular una sola necesidad. Ninguno de los productos antes mencionados contiene algún tipo de servicio.

## **8.2. Un bien tangible con servicios anexos.**

Este tipo de oferta está compuesta, además del producto físico, de uno o más servicios que forman parte de la oferta, esto tiene como finalidad motivar la compra del consumidor. Por ejemplo, una fábrica que produce televisiones, también puede regalar el flete, si el domicilio del cliente se encuentra dentro del área metropolitana, se otorga una garantía, también la empresa puede otorgar créditos y algunas hasta regalan un seguro de vida. Esta misma situación la vemos con la venta de computadoras, donde además de lo antes mencionado, algunas empresas tienen un espacio donde se pueden ver las máquinas funcionando, también si el cliente lo desea se le puede instalar su computadora en su domicilio u oficina, en algunas ocasiones también se le da al cliente el servicio de soporte técnico y otras empresas ofrecen también clases a domicilio como parte de su oferta.

## **8.3. Híbridos.**

En este caso la oferta va a estar compuesta por igual número de bienes y servicios. Por ejemplo, un restaurante donde además de que el consumidor espera que la

comida sea de su agrado, también espera que el servicio que recibe por parte del personal que lo atiende sea eficiente. Otra situación la podemos observar con una casa de bolsa que ofrece a sus clientes que son inversionistas algún tipo de asesoría financiera, folletos, los resultados que arrojan sus inversiones, etc.

#### **8.4. Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos.**

Es aquella oferta que está compuesta por un servicio principal, además de bienes y/ o servicios adicionales que son parte misma del servicio. Por ejemplo, cuando una persona viaja por avión, por lo regular en las salas de espera hay revistas, periódicos, folletos de la línea aérea, se proyecta una película, hay máquinas expendedoras de alimentos y bebidas o a veces existe el servicio de cafetería. Luego el pasajero al abordar el avión además de satisfacer su necesidad de transporte, recibe el servicio que le puede ofrecer una azafata, como tiempo aproximado de vuelo, que hacer en caso de emergencia, etc., los alimentos y bebidas que se ofrecen durante el vuelo, recibir información del clima del lugar de destino, revistas que hay en los asientos del avión, en algunos vuelos se proyecta una película, se puede escuchar la música que sea del gusto del pasajero y si un pasajero tiene alguna enfermedad que le dificulte el poder caminar se le proporciona una silla de ruedas tanto para el momento de entrar al avión como para salir del mismo.

#### **8.5. Un servicio puro.**

Aquí la oferta consiste solamente de un servicio como puede ser el servicio de taxi, donde sólo se satisface una sola necesidad, que es la de transporte. Otro ejemplo de esto puede ser una consulta médica, donde se satisface la necesidad de saber si nos encontramos físicamente bien de salud.



## **9.- Concepto de mercadotecnia de servicios.**

El constante crecimiento del sector servicios ha cambiado los niveles de competencia, por lo que muchos empresarios de este sector han puesto mayor atención a la mercadotecnia, ya que ésta puede significar el éxito o fracaso de la empresa.

Estos cambios en los negocios de servicios se deben a que los consumidores hoy en día tienen más opciones de donde elegir. Un ejemplo de esta situación lo vemos en la privatización del servicio de telefonía de larga distancia, donde Teléfonos de México deja de ser el único proveedor de este servicio, para que así otras empresas ofrezcan este servicio pero con promociones y descuentos especiales, lo cual obliga a Teléfonos de México a responder ante esta situación, con el objetivo de intensificar la lealtad en sus consumidores y generar más ventas.

En sí la mercadotecnia de servicios tiene la misma meta que la mercadotecnia de bienes tangibles, que es la satisfacción de las necesidades del consumidor, siendo la única diferencia entre ambas la forma de operar, además de las características de los servicios antes mencionadas. Por lo que podríamos concluir que la mercadotecnia de servicios es una especialidad de la mercadotecnia de bienes tangibles, la cual puede ser definida como:

**Un conjunto de actividades coordinadas entre los elementos humanos y técnicos de una organización, dedicadas a percibir, conocer y satisfacer las necesidades del consumidor de una manera eficaz y mejor que la competencia.**

## **10.- Los servicios y la mezcla de mercadotecnia.**

La mezcla de mercadotecnia en los servicios, es un concepto que consta de cuatro elementos principales, los cuales a su vez van a estar compuestos por una serie de actividades. Estos elementos son:

- Producto.
- Plaza.
- Precio.
- Comunicación.

### **10.1. Producto.**

En las empresas del sector servicios, el producto va a ser la oferta conformada por el conjunto de bienes y/ o servicios que rodean al servicio final que compra el consumidor, para el cual representa un beneficio.

Las empresas de servicios por lo regular ofrecen una amplia gama de servicios, lo cual representa una oportunidad para este tipo de empresas, ya que éstas pueden atender así a una mayor cantidad de segmentos de mercado. Esto es porque no todos los clientes tienen las mismas necesidades, las cuales varían de acuerdo al segmento al que pertenezcan. Esta situación permite a las empresas de servicios realizar una segmentación más eficaz, con la facilidad de adaptarse a los distintos segmentos del mercado.

En las empresas del sector servicios, existen dos características que hacen diferente a un servicio de un producto físico, las cuales son la flexibilidad y la personalización, dichas características permiten crear o innovar los servicios en el mismo momento de su venta. Esto lo vemos con los " paquetes " que ofrecen las empresas de servicios, los cuales se hacen de acuerdo a las exigencias del cliente, dichos " paquetes "

son ofertados de manera regular, por temporadas o por única vez en casos especiales. Por ejemplo una agencia de viajes, la cual ofrece paquetes familiares de vacaciones en los meses de julio, agosto y diciembre, es decir en temporadas de vacaciones escolares, pero por lo regular dichos paquetes no los ofrece todo el año, a menos que haga una excepción, lo cual se haría por única vez.

Otro factor importante en los servicios es la evidencia física, que es aquella que le da tangibilidad y valor al servicio, como puede ser la decoración de un salón de fiestas, el mobiliario y equipo de un hospital, las marcas, la maqueta de un avión que represente los servicios de una línea aérea, etc.

## 10.2. Plaza.

La plaza en el sector servicios como en el área de productos físicos, va a ser el lugar físico donde va a estar ubicado el negocio y el personal de la empresa.

Este factor en el sector servicios es de gran importancia, ya que la ubicación, la forma como se entrega el servicio y la manera como se da, son parte del valor y los beneficios que brinda el servicio. Esta situación implica tener en cuenta el nivel de interacción que existe entre el cliente y el proveedor del servicio, para saber cuantos locales se deben tener, considerando también el tipo de servicio que se va a ofrecer.

Otros de los aspectos que se tienen que considerar sobre la plaza, tomando en cuenta el tipo de servicio que ofrece el proveedor son:

- **Cuando el cliente va al domicilio del proveedor;** donde la ubicación del local se vuelve de gran importancia, ya que debe de estar cerca de donde se encuentran los clientes. Por ejemplo algunas empresas de mensajería que tienen oficinas receptoras en lugares estratégicos del país.
- **Cuando el proveedor va al domicilio del cliente;** donde la ubicación del local resulta ser un poco menos relevante, siempre y cuando el proveedor no quede

muy alejado de su mercado objetivo. Por ejemplo algunos negocios de comida rápida que se dedican a dar sus servicios a domicilio como las pizzerías.

### **10.3. Precio.**

En el sector servicios el precio juega un papel muy importante en una estrategia de mercadotecnia, ya que éste va a determinar el valor del servicio, forma una imagen del servicio y da una idea de la calidad del mismo, pues el precio cobrado por un servicio orientará a los clientes sobre la calidad del servicio que habrán de recibir.

Una diferencia que podemos observar entre el área de productos físicos y el sector servicios, es que en este último el precio no tiene mucha relevancia en la decisión de compra en el consumidor, y esto se debe porque a veces existe una alta carga emocional durante el proceso de producción-consumo, a la complejidad del servicio lo cual dificulta realizar una comparación objetiva entre las diferentes ofertas, a la calidad del servicio que puede ser mejorada en el proceso de producción-consumo, los clientes valoran más los elementos que rodean al servicio y a la variabilidad, flexibilidad y personalización del servicio.

Un aspecto que también se diferencia entre el área de bienes tangibles y el sector servicios, es que el precio varía de acuerdo a la disponibilidad y entrega del servicio, por lo que los precios en temporadas altas se incrementan y en temporadas bajas disminuyen.

Un ejemplo de lo antes citado lo vemos con los hoteles, los cuales tienen diferentes tarifas de acuerdo a la temporada en la que se encuentren. En temporada de vacaciones el precio por el servicio que ofrece un hotel se incrementa, ya que la disponibilidad de sus servicios se disminuye, es decir se incrementa la demanda por el servicio, lo cual ocurre en los meses de abril en el periodo de semana santa, julio, agosto y diciembre, sobre todo las dos últimas semanas. Sin embargo el resto del año sus tarifas

las disminuyen, esto lo hacen porque la disponibilidad del servicio se incrementa, es decir baja la demanda por el servicio y esto lo realizan con el propósito de atraer a más clientes.

#### **10.4. Comunicación.**

Este punto en el sector servicios se refiere a la interacción e intercambio de información entre el cliente y el proveedor del servicio, el cual abarca actividades tales como: prospección de clientes, ventas y publicidad conceptual, es decir aquella con la que se da a conocer el servicio que ofrece una empresa, la cual tiene como finalidad crear una imagen de la empresa, con la cual se pueda diferenciar de los demás proveedores cuando el servicio ofertado sea homogéneo al de la competencia, no a la que induce propiamente a la compra.

Otras actividades que engloba este factor son las promociones, venta personal, descuentos por volumen de servicios consumidos, regalos y obsequios por ser un cliente frecuente, venta de paquetes de servicios, etc. Es decir, todas aquellas actividades y esfuerzos para hacer llegar el servicio a los clientes y éstos los adquieran.

Un ejemplo de lo antes mencionado lo vemos con algunos restaurantes de comida rápida, los cuales ofrecen paquetes de comida completa, que pueden algunos contener hasta un pequeño regalo. En los bancos, donde luego se realizan sorteos donde pueden regalar casas, autos, aparatos electrónicos, computadoras o bien regalar un bono en efectivo.

## **Capítulo II: Plan de mercadotecnia de servicios**

## 1.- Concepto de plan de mercadotecnia.

El concepto de plan de mercadotecnia, al igual que los demás conceptos empleados en el mundo de los negocios, como la mercadotecnia, el servicio, la oferta, etc. son definiciones que se han ido transformando a través del tiempo, volviéndose éstas cada vez más amplias y completas, por lo tanto más eficientes en su aplicación y desarrollo.

A continuación se presentan algunas definiciones propuestas por diferentes autores de lo que es un plan de mercadotecnia:

" Es un documento escrito que permite recensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos de volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica ".

Chevalier y Fenwick.<sup>10</sup>

" Documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto ".

Sanz de la Tajada.<sup>11</sup>

Analizando algunos de los diferentes conceptos de lo que es un plan de mercadotecnia, podemos observar que éstos presentan algunos puntos en común como son: documento de trabajo, documento formal y escrito, descripción de acciones específicas de mercado, dirigido a objetivos específicos, orientación a un mercado en

---

<sup>10</sup> El plan de marketing en la práctica, Pág. 55.  
José María Sainz de Vicuña Ancin.  
Madrid: E. S. I. C., 1996.

<sup>11</sup> El plan de marketing en la práctica, Pág. 55.  
José María Sainz de Vicuña Ancin.  
Madrid: E. S. I. C., 1996.

especial y marco de tiempo determinado para su aplicación.

Si tomamos los puntos antes citados como base para formular una definición de lo que es un plan de mercadotecnia, podemos concluir que:

**Un plan de mercadotecnia es un documento de trabajo formal y escrito que establece objetivos y acciones dirigidas a un mercado en específico, donde existen grados de responsabilidad y mecanismos de control, cuyo contenido estará estructurado y sistematizado, además de estar contemplado dentro de un marco de tiempo específico para su aplicación.**

## **2.- Características del plan de mercadotecnia.**

El plan de mercadotecnia en una organización sin importar la actividad que ésta tenga va a ser de suma importancia, ya que además de ser un instrumento de comunicación que integra armónicamente la mezcla de mercadotecnia, va a ser la base sobre la cual se desarrollaran todos los planes operativos de una organización. Por lo tanto éste tiene que reunir un conjunto de características tanto en su forma como en su contenido para su presentación, dichas características son:

### **En cuanto a su forma.**

- Debe presentarse por escrito.
- Debe ser fácil de entender.
- Debe ser específico, para evitar la confusión.
- Debe ser factible, para alcanzar las metas fijadas por la organización, así como la manera de alcanzarlas.
- Debe ser versátil, debido al dinamismo que existe en el mundo de los negocios.



#### **En cuanto a su contenido.**

- Determinar la situación que guarda la organización, tomando en consideración los datos pasados, para poder así deducir las amenazas y oportunidades que se le pudieran presentar en el mercado.
- Indicar y definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos de mercadotecnia que la empresa establece para un periodo de tiempo determinado.
- Traducir los planes y objetivos de mercadotecnia en términos de ventas, ganancias y beneficios para la organización.
- Señalar la forma de como penetrar, incrementar y mantener una posición en el mercado.

### **3.- Funciones del plan de mercadotecnia.**

Las organizaciones independientemente de la actividad que realicen, deben poner una especial atención en la confección de su plan de mercadotecnia, ya que las funciones de éste servirán de guía para que las empresas alcancen sus metas y entren en contacto con el mercado. Dentro de las funciones que debe de tener un plan de mercadotecnia se encuentran las siguientes:

- Ser una base para planear las demás actividades de la empresa.
- Ser una fuente de información sobre la situación que guarda la empresa, el mercado y la competencia, para así tener conciencia de los problemas y los obstáculos que la empresa tiene que librar.
- Dar prioridad a los hechos objetivos, facilitando así el control y evaluación de las actividades realizadas y los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos previamente definidos.
- Asignar responsabilidades, actividades, programas y funciones, coordinando a las áreas involucradas, con el fin de facilitar el avance hacia las metas fijadas por la organización.

- Facilitar las revisiones sobre el avance hacia las metas fijadas por la empresa de manera efectiva, así como la evaluación de las estrategias alternas.
- Estimular la creatividad coordinando y unificando esfuerzos para optimizar los recursos de la empresa para lograr así una rentabilidad.
- Asegurar la toma de decisiones de mercadotecnia así como su ejecución.

#### **4.- Cobertura del plan de mercadotecnia.**

Las empresas independientemente del giro que tengan, por lo regular preparan un plan de mercadotecnia que contempla un periodo de un año, sin que esto sea una regla, ya que la mercadotecnia como la administración son muy flexibles en su desarrollo y aplicación. Además de que el plan de mercadotecnia se hace de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa y/ o al mercado que quieran satisfacer. Algunos ejemplos de tipos de planes de mercadotecnia empleados en una organización son:

- Para toda la organización.
- Para un nuevo producto o servicio.
- Para dar a conocer un producto o servicio a un mercado en específico.
- Para un territorio geográfico en especial.
- Para un nicho o segmento de mercado en especial, etc.

#### **5.- Pasos para la confección del plan de mercadotecnia.**

La confección de un plan de mercadotecnia entre una empresa de servicios y una de productos físicos es muy similar, sin embargo existen algunas diferencias en su implantación y desarrollo, siendo básicamente operativas.

En las empresas de bienes tangibles la elaboración de un plan de mercadotecnia se realiza desde los niveles superiores hacia los niveles operativos, es decir los ejecutivos del área de mercadotecnia transmiten los resultados de su plan a los niveles operativos para su implantación y ejecución, siendo éstos últimos siempre participantes pasivos en el proceso de elaboración del plan de mercadotecnia, pues sólo serán fuentes de consulta e información durante el proceso de elaboración del plan.

Esta situación sólo se presenta en aquellas empresas que tienen bien definidas y diferenciadas sus etapas de producción y comercialización en sus procesos de elaboración del producto que ofertan, además de tener un control sobre éstas, que manejen grandes cantidades del producto que venden, que empleen medios masivos de comunicación para publicitar sus productos, etc., un ejemplo de este tipo de compañías son las empresas refresqueras.

En las empresas de servicios a diferencia de las de productos físicos, la confección del plan de mercadotecnia se realiza con un alto grado de participación e interacción entre los niveles ejecutivos y operativos de la empresa, es decir no se impone como en las empresas productos tangibles donde una vez que los ejecutivos tienen los resultados del plan los entregan a los niveles operativos para que éstos los ejecuten.

Esta condición de participación e interacción entre ambos niveles obedece a que los niveles operativos siempre están en contacto con el consumidor y que éstos últimos van a conocer mejor los gustos, preferencias, ideosincracia, etc. de los diferentes segmentos del mercado, ya que éstos son distintos, aunque el servicio ofertado sea el mismo. Sin embargo debido a la flexibilidad y características propias de los servicios, éstos se pueden modificar, ajustar, adaptar y confeccionar a los distintos requerimientos que demanda el mercado hasta lograr el resultado final deseado.

Un ejemplo de lo antes mencionado lo podemos observar con los servicios de fumigación, que a pesar de que el servicio es el mismo, que es el de exterminar plagas, no van a ser las mismas necesidades las de una persona que vive en el norte del país que las necesidades de una persona que vive en la costa.

En las empresas de productos tangibles también puede ocurrir esta misma situación cuando éstas operan a nivel multinacional, ya que los gustos, deseos, preferencias y necesidades de un país a otro varían, y raras veces esto ocurre a nivel nacional.

## Esquema del plan de marketing

<i>Pasos o etapas</i>	<i>Responden a:</i>
1. Definición de la <b>misión</b> y <b>propósitos</b> de la organización	¿ Para qué está la empresa en el mercado ? ¿ Dónde esperamos estar como empresa, a medio y largo plazo ?
2. Elaboración de los <b>datos básicos</b>	¿ Dónde estamos en la relación empresa-mercado ? ¿ Cómo hemos llegado ahí ?
3. Identificación y análisis de <b>problemas y oportunidades</b>	¿ Qué aspectos obstaculizan o facilitan el desarrollo de nuestros productos en el futuro a corto plazo ?
4. Establecimiento de los <b>supuestos</b> de mercado	¿ Dentro de que condiciones de mercado deberemos operar a corto plazo ?
5. Establecimiento de los <b>objetivos</b>	¿ Adónde queremos llegar en términos de posición de mercado ? ¿ Qué deseamos lograr ?
6. Formulación y desarrollo de las <b>estrategias</b>	¿ Cómo vamos a llegar ? ¿ Qué acciones ejecutaremos para alcanzar los objetivos ?
7. Elaboración de los <b>presupuestos</b>	¿ Cuánto nos costará llegar ?
8. Elaboración de las <b>proyecciones</b> en términos de ventas y de beneficios	¿ Qué lograremos en términos de volumen de ingresos y de rentabilidad ?
9. Establecimiento de los mecanismos de <b>control</b>	¿ Cómo vamos a medir el desarrollo de los planes de acción y el logro de los objetivos ?

12

<sup>12</sup> Nuevas orientaciones en el marketing de servicios, Pág. 131.  
Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing.  
Madrid: Díaz de Santos S.A., 1990.

## 5.1. Definición de la misión y propósitos de la organización.

En cualquier tipo de organización la misión será la declaración general del propósito último que ésta tenga, la cual deberá describir en forma breve:

- El tipo de negocio donde esta la empresa.
- El tipo de productos y/ o servicios que la empresa ofrece al mercado.
- El tipo de necesidades que satisfacen.

Además de describir el propósito último de la empresa, la misión dará respuesta a preguntas como: ¿ el porqué ? y ¿ el para qué ? de la empresa.

Un ejemplo de lo antes citado para una empresa de productos físicos que se dedica a producir y comercializar cosméticos podría ser el siguiente:

Nuestra empresa esta en el negocio de la belleza, para producir y comercializar cosméticos que satisfagan los deseos y necesidades de la mujer de hoy.

Otro ejemplo pero ahora aplicado a una empresa de servicios que se dedica a comercializar el servicio de televisión por cable podría ser el siguiente:

Nuestra empresa esta en el negocio del entretenimiento, para comercializar el servicio de televisión por cable que satisfaga los deseos, gustos y preferencias de un público que quiera ver algo diferente en su televisión.

La mayoría de las empresas cuando definen su misión por lo regular lo hacen de una manera muy limitada, pues se enfocan al resultado inmediato del negocio sin profundizar en los beneficios de los productos y/ o servicios que ofrecen. El profundizar en los beneficios de los productos y/ o servicios que ofrece la empresa y no enfocarse simplemente al resultado inmediato de éstos, permitirá a la empresa definir un campo de acción y desarrollo más amplio, sólido y acorde con la finalidad de la mercadotecnia que es la de satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

La misión de la organización constituye una forma de posicionar a la empresa, de tal manera que todos aquellos que estén involucrados en el plan de mercadotecnia entiendan y vean a la empresa como una parte del mercado total.

En lo que se refiere a las metas de la organización, éstas deberán estar establecidas en términos de ventas, beneficios y proyecciones futuras de la empresa en el mercado, con el fin de dar respuesta a preguntas como: ¿ dónde estamos ahora ? y ¿ dónde queremos estar en un futuro ?.

El establecimiento de la misión y las metas de la organización, podrá aclarar a la empresa preguntas tales como:

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa ?
- ¿ Quién es nuestra competencia ?
- ¿Cuál es nuestro mercado ?
- ¿ En dónde estaremos en 5 o 10 años ?
- ¿ Cómo ha sido la evolución de nuestra empresa ?, etc.

Después de haber establecido la misión y las metas de la organización, se procederá a definir la misión y las metas de la mercadotecnia, las cuales deberán estar encaminadas a la misión y a las metas organización.

La misión y las metas del área de mercadotecnia se referirán principalmente a la naturaleza del producto y/ o servicio que ofrece la empresa al mercado, y a la capacidad de éste para satisfacer los deseos y necesidades que demanda el mismo.

Las misiones y las metas tanto de la organización como las del área de mercadotecnia se establecen a mediano y largo plazo, mientras que sus objetivos son a corto plazo, siendo éstos últimos consecuencia de los primeros.

## 5.2. Preparación de los datos básicos.

Este paso consiste en recopilar, analizar y evaluar correctamente los datos que se consideren relevantes, independientemente de la importancia que se le atribuya en ese momento a dichos datos, los cuales deberán de estar contemplados en el plan.

El propósito de la preparación de los datos básicos es reunir todos los datos necesarios para determinar la manera en que las empresas puedan tener éxito en el segmento de mercado donde desean competir.

La información reunida durante este paso se divide en las estimaciones externas que rodean a la empresa y una evaluación interna de la compañía, dicha información, debe estar relacionada con la situación vigente que vive la organización y las probables tendencias futuras del mercado.

La primera parte de la preparación de los datos básicos consiste en una evaluación interna de la empresa, en la cual se realizará un análisis de la situación actual que guarda ésta, para establecer una situación específica del medio ambiente del mercado en que se desenvuelven los servicios de la misma y, para definir mejor la dirección, cobertura y profundidad de los datos básicos.

Dentro de este análisis se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Los clientes actuales y potenciales del servicio: ¿ dónde están ? y ¿ cuáles son sus deseos y necesidades ?.
- Los beneficios que pueden obtener los consumidores a través de los servicios proporcionados y que no pueden obtener de otra manera.
- La situación donde se encuentra actualmente la empresa y aquella a donde se quiere llegar en un futuro, manifestando el motivo por el que se quiere llegar.
- Determinar cuáles van a ser los principales obstáculos por los que a de pasar la empresa para el logro de sus objetivos, evaluando las estrategias empleadas que permitan alcanzar las metas de la organización.
- Determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los de la competencia, etc.



La segunda parte de la preparación de los datos básicos se refiere a las estimaciones externas que rodean a la empresa, es decir al ambiente general y al entorno de los mercados.

Esta etapa consiste en la descripción y cobertura de los segmentos en que se pueden desglosar los datos, los cuales van a variar de acuerdo a las características del servicio, de la empresa y de los mercados de la misma. Dichos segmentos son:

**a. Ventas.**

- Realizar un historial de las ventas en dinero y número de servicios de los últimos años, incluyendo sus variaciones tanto en valores absolutos como en números relativos.
- Realizar un estudio estadístico mensual de las ventas.
- Fijar pronósticos de ventas.
- Realizar comparaciones entre las ventas y el pronóstico de ventas.
- Presentar a través de una gráfica cuales han sido las tendencias de las ventas durante los últimos doce meses.
- Desglosar las ventas en dinero y número de servicios por tipo de servicios, territorios, tipo de clientes, etc.

**b. Fuerza de ventas.**

- Identificar los puntos fuertes y débiles en la venta de los servicios y en la capacidad de penetración en el mercado.
- Elaboración de un análisis de las ventas por territorios, zonas, hombres, etc.

**c. Servicios.**

- Describir las ventajas y desventajas de los servicios.
- Realizar una evaluación objetiva de aspectos del servicio, tales como: precio, beneficios, satisfacción del consumidor, etc.

**d. Mercados.**

- Determinar el mercado para cada tipo de servicio, en dinero y número de servicios.
- Determinar los índices de crecimiento de los diferentes mercados.
- Identificar la participación que tiene la empresa en los distintos mercados.

- Identificar los índices de crecimiento que tiene la empresa en los diferentes mercados.
- Identificar los territorios, segmentos y/ o nichos de mercado en los que no se tiene participación, manifestando los motivos de esta situación.

**e. Tendencias.**

- Identificar aquellos aspectos que puedan afectar las tendencias del mercado. Dichos aspectos pueden estar relacionados con innovaciones en los servicios, actitudes del consumidor, disposiciones oficiales, etc.

**f. Competencia.**

- Identificar a todos los competidores y, aquellos que tienen una influencia significativa en el mercado.
- Identificar los sectores en los que están trabajando dichos competidores.
- Determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia.
- Obtener información lo más confiable posible sobre la competencia en relación a sus ventas, participación en el mercado, precios, etc.

**g. Actitudes del consumidor.**

- Determinar si las actitudes del consumidor son favorables o desfavorables hacia la empresa, recabando información de los clientes sobre los siguientes aspectos:
  - Lo que más le gusta al consumidor del servicio.
  - Lo que no le gusta al consumidor del servicio.
  - La percepción que tiene el cliente sobre el valor o beneficio que recibe por el dinero que pagó por el servicio.
  - Satisfacción del cliente por los servicios recibidos.
  - La actualización del servicio ante los deseos y necesidades cambiantes del consumidor, etc.

**h. Comunicación al consumidor.**

- Evaluar cada una de las actividades de publicidad, promoción y relaciones públicas, determinando si éstas realmente están dirigidas a los mercados objetivo.
- Determinar la eficacia de la comunicación, evaluando los resultados de ésta.
- Evaluar si los trípticos, volantes, folletos, etc. empleados en la comunicación del servicio son los suficientemente explicativos.

- Evaluar si las listas de precios y condiciones del servicio son fáciles de leer e interpretar.
- Mantener informados a los clientes sobre los últimos cambios realizados en los servicios, políticas, precios, etc.

### **5.3. Identificación y análisis de los problemas y oportunidades.**

Una vez que se ha concluido con la preparación de los datos básicos, se procederá a identificar y analizar los problemas y oportunidades que tiene la compañía, así como los que presente el medio externo que rodea a ésta.

Para realizar este paso, se deberá de preparar una lista completa de todos los factores que están obstaculizando el desarrollo normal de las actividades de la empresa, así como aquellos que le permitan alcanzar sus objetivos.

Al confeccionar esta lista será necesario analizar detalladamente todos los datos básicos, ya que el plan de mercadotecnia tiene como finalidad solucionar problemas y explotar las oportunidades.

En la confección del listado se puede observar que por cada problema que se presente existe una oportunidad, ya que si el problema se logra identificar y resolver adecuadamente se estará abriendo una oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa.

Este paso es de gran importancia, pues éste va a establecer la base para identificar los objetivos y estrategias clave de mercadotecnia.

## **Identificación de los problemas.**

Antes de iniciar con la identificación de los problemas, debemos estar concientes de que no existen empresas, productos, servicios o marcas que no tengan problemas.

Un problema, va a ser un asunto o materia que necesita ser resuelto a través de métodos y procedimientos, ya que constituye un obstáculo que impide alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.

Existen dos formas para identificar problemas:

### **a. Analizar las desviaciones contra los resultados esperados.**

Esta forma para identificar problemas consiste en evaluar y ponderar las desviaciones que se presenten frente a situaciones ya alcanzadas o frente a objetivos que se esperaban lograr. Por ejemplo cuando las ventas de un servicio no alcanzan las metas estimadas, cuando la participación en el mercado empieza a decrecer, etc.

### **b. Detectar los obstáculos en el desenvolvimiento de las actividades.**

Esta forma para identificar problemas consiste en observar cualquier obstáculo que se presente en el desarrollo habitual de situaciones como: Una clara insatisfacción de los clientes por los servicios prestados, dificultad para penetrar en un mercado dominado por la competencia, etc.

## **Análisis de los problemas.**

Una vez identificados los problemas se proseguirá con el análisis de los mismos, para así tener ideas de solución a éstos. Para dicho análisis se deberá seguir el siguiente procedimiento:

### **1. Analizar la situación para definir si ésta es un problema, parte del problema o síntoma del problema.**

En este paso, lo importante es llegar al punto principal del problema real,

para así poder incluirlo en el plan de mercadotecnia. Por ejemplo, cuando se da un decremento en las ventas de algún tipo de servicio, podría ser el verdadero problema. Sin embargo el problema real podría situarse en otros factores como: En la falta de capacitación en la fuerza de ventas, precios elevados en el servicio comparados con los de la competencia, impuntualidad en la realización del servicio, etc.

**2. Definir si la situación analizada es un problema de la empresa o del medio externo que la rodea.**

Si el problema se presenta en el medio externo, entonces éste no sólo afecta a la empresa sino también a toda la competencia, por lo que lo importante en esta situación, es encontrar una solución antes que la competencia para poder así tener una mejor posición en el mercado en el que se está operando.

Si el problema es interno y la competencia no está pasando por una situación semejante, entonces la empresa se encontrará en una desventaja competitiva, por lo que el solucionar el problema se convertirá en una necesidad para estar en igualdad de circunstancias competitivas que la competencia.

Si la empresa y la competencia tienen un problema parecido y ésta logra solucionar su problema antes que la competencia, entonces la empresa logrará una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

**3. Determinar si el problema tiene solución.**

Si el problema tiene solución entonces éste se convertiría en una oportunidad de mercado, que a su vez podría volverse en un objetivo dentro del plan de mercadotecnia.

Si el problema no tiene solución entonces éste tendrá que tomarse en cuenta como una limitante en el desarrollo de estrategias, para que así se tenga en cuenta los efectos que pudiera causar el problema y poder así disminuirlos.

**4. Determinar si la solución del problema implicará un cambio importante en la posición competitiva de la empresa.**

Este punto consiste en concentrar todos los esfuerzos en aquellos

problemas que sean importantes y que tengan un impacto significativo en el mercado.

**5. Determinar si se tiene el control del problema que se está analizando.**

Este paso permitirá identificar aquellos problemas sobre los cuales no se tiene control y representan un obstáculo para alcanzar los objetivos de mercadotecnia, es decir aquellos en los que no se puede decidir una solución, sin embargo será necesario presentarlos en el plan de mercadotecnia. Esto permitirá tener en cuenta que existen este tipo de problemas, evitando así desarrollar estrategias que resultarían inútiles debido a éstos, además de mantener informadas a las demás áreas de la empresa que podrían tomar decisiones necesarias para la solución de los mismos.

Al realizar este procedimiento la empresa habrá identificado y analizado todos los problemas verdaderos e importantes por los que atraviesa.

**Identificación de las oportunidades.**

Antes de iniciar con la identificación de las oportunidades, vamos a definir lo que es una oportunidad.

Una oportunidad, es una posibilidad o situación favorable que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos y metas de una manera más sencilla.

El correcto análisis y evaluación de los datos básicos permitirá identificar oportunidades, las cuales van a permitir a la empresa desarrollar acciones y estrategias de mercadotecnia para alcanzar los objetivos de la misma, colocando así al servicio en una ventaja competitiva frente a los servicios de la competencia. Para identificar estas oportunidades será necesario examinar detalladamente aspectos tales como:

- Puntos fuertes de la empresa.
- Ventajas competitivas del servicio.
- Mejoras en los procesos, etc.

Una de las técnicas empleadas para la identificación y análisis de los problemas y oportunidades es el análisis SWOT.

## Análisis SWOT.

Strength	➤	Fortalezas
Weakness	➤	Debilidades
Opportunity	➤	Oportunidades
Threat	➤	Amenazas

Este análisis consiste en evaluar la posición interna que guarda la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades, comparadas con las amenazas y oportunidades del ambiente externo. Identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades debe tomarse una decisión acerca de lo que significan, y sobre que acciones son necesarias para mejorar o tratar con aspectos particulares de la empresa.

El propósito del análisis SWOT es separar los datos recopilados en la preparación de los datos básicos y determinar que tiene que hacer la administración para satisfacer mejor a sus clientes.

“ El objetivo fundamental del análisis SWOT es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de las estrategias de mercadotecnia de la compañía. ”<sup>13</sup>

La importancia del análisis SWOT en este paso recae en dos situaciones:

La primera, es que cualquier cambio en el ambiente externo puede tener un profundo efecto sobre los mercados de la empresa, al anticiparse y actuar la compañía ésta obtendrá una mejor posición en los mercados para aprovechar estos cambios.

La segunda, es que proporciona una oportunidad para establecer cuales son los aspectos más importantes de la evaluación.

---

<sup>13</sup> La esencia de la mercadotecnia de servicios, Pág. 197.  
Adrián Payne.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

## 5.4. Establecimiento de los supuestos de mercado.

Los supuestos de mercado son un conjunto de estimaciones que se deben realizar sobre las futuras condiciones económicas de un país y de las condiciones operativas de los mercados en los que opera una empresa, las cuales van a afectar positiva o negativamente el medio externo e interno en que se desarrollan las actividades de mercadotecnia. Estas condiciones van a servir de guía para anticipar eventos que tendrán una influencia importante en la formulación y desarrollo del plan de mercadotecnia.

El propósito de los supuestos de mercado es prever y señalar con la mayor exactitud posible los comportamientos futuros del medio ambiente externo, a fin de tener conciencia de la posible existencia de éstos y poder detectar a tiempo el inicio de estos cambios, los cuales van a ser decisivos en el éxito o fracaso de las estrategias de mercadotecnia, poniendo especial atención en aquellas áreas donde tengan una influencia en el logro de los objetivos de mercadotecnia.

La importancia de los supuestos de mercado es que éstos van a constituir el origen sobre el cual se habrán de establecer las actividades que se deberán de contemplar en el plan de mercadotecnia, además de que también constituirán la base para la fijación correcta de los objetivos del plan.

Los supuestos de mercado van a variar de acuerdo al tipo de servicio que presta la empresa, siendo los más comunes los que se presentan a continuación:

- El comportamiento y los cambios en el Producto Nacional Bruto ( P.N.B. ).
- Los índices de inflación.
- Cambios gubernamentales en materia de regulación.
- Innovaciones tecnológicas.
- Reestructuración de la empresa, etc.

Algunos elementos que se tienen que considerar para la formulación y desarrollo de los supuestos de mercado son los siguientes:



- Mantenerse informado sobre lo que ocurre a nivel mundial en aspectos relacionados con la empresa que puedan influir en las actividades de ésta.
- Mantenerse informado sobre los cambios y tendencias que presenten los mercados en los que opera la compañía.
- Conocer como ha sido la evolución de la empresa y sus mercados.
- Tener la capacidad para detectar nuevos cambios en el medio externo que rodea a la empresa.
- Tener la capacidad para relacionar eventos que aparentemente no tienen nada en común.

En resumen, se deberá de estar bien informado y actualizado en todos aquellos aspectos que rodean e influyen en la empresa, tomando siempre en consideración los datos básicos del plan, pues si éstos están bien definidos, analizados y evaluados darán la pauta para establecer los supuestos de mercado.

La forma para presentar los supuestos de mercado se realiza en forma de lista de acuerdo a la importancia que tengan éstos, y siempre partiendo de lo general a lo particular, limitándose a aquellos que tengan una influencia positiva o negativa en el plan de mercadotecnia.

## **5.5. Establecimiento de los objetivos.**

Una vez que se han identificado los problemas y oportunidades, y establecido correctamente los supuestos de mercado, el siguiente paso será el establecimiento de los objetivos, los cuales van a determinar hacia donde se pretende llegar, proporcionando los parámetros para medir el desempeño.

“ Un objetivo de mercadotecnia es una declaración precisa, que describe lo que se debe lograr con las actividades de mercadotecnia de una compañía de servicios. ”<sup>14</sup>

Las características que deben reunir los objetivos son las siguientes:

- Específico: Deben señalar una meta o resultado claro y concreto que se desea lograr.
- Factible: Deben de ser alcanzables, pero siempre deberán representar un reto que exija un esfuerzo para alcanzar aquella meta o resultado que se desea lograr.
- Mensurable: Deben ser cuantificables y de fácil verificación, señalando una fecha límite para su obtención.
- Relevante: Deben ser importantes y siempre relacionados con los objetivos de la organización.

Los objetivos de mercadotecnia deben representar la solución a un problema o la explotación de una oportunidad, y éstos siempre van a estar dirigidos a los mercados, los productos y/ o servicios que ofrece la empresa, las ventas, los ingresos y las ganancias.

Algunos ejemplos de objetivos de mercadotecnia para una empresa de servicios podrían ser los siguientes:

Incrementar el número de servicios en un 10% en la zona norte de la ciudad de México durante los próximos doce meses.

Penetrar en el mercado industrial antes de concluir el año con un mejor servicio de traslado de valores y a un precio 8% más bajo que la competencia.

---

<sup>14</sup> La esencia de la mercadotecnia de servicios, Pág. 201.  
Adrián Payne.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

## **5.6. Formulación y desarrollo de estrategias.**

El siguiente paso en la confección del plan de mercadotecnia es la formulación y desarrollo de estrategias, para lo cual va ser necesario que los objetivos de mercadotecnia hayan sido correctamente establecidos, ya que de no ser así los planes y estrategias de mercadotecnia no serian coherentes y no se lograrían alcanzar las metas.

Las estrategias de mercadotecnia van a dar una idea acerca del plan general de acción para alcanzar los objetivos de mercadotecnia a través de los elementos de mercadotecnia.

Las estrategias de mercadotecnia es la planificación que se hace sobre las acciones de mercado, delineando acciones específicas encaminadas a conseguir los objetivos de mercadotecnia. En resumen las estrategias de mercadotecnia van a ayudar a lograr los objetivos de mercadotecnia.

En las estrategias de mercadotecnia a diferencia de los objetivos de mercadotecnia, las decisiones específicas acerca de los servicios individuales y líneas de servicios se toman a este nivel, mientras que las decisiones que se toman en los objetivos se realizan de una manera general.

Las estrategias de mercadotecnia tienen como finalidad pronosticar los resultados esperados e identificar las mezclas opcionales de mercadotecnia, dirigiendo todos los esfuerzos para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de la mezcla de mercadotecnia.

En las estrategias de mercadotecnia el propósito de analizar los resultados que se esperan, es determinar si éstos son capaces de lograr los objetivos de mercadotecnia. En la estimación de los resultados intervienen la revisión de los ingresos de las ventas, los costos de venta, los costos de mercadotecnia, los gastos operativos y otros gastos extras. Este análisis debe de mostrar que la estrategia producirá los resultados esperados.

Al definir las estrategias se deberán de contemplar los elementos de la mezcla de mercadotecnia, así como aspectos tales como: publicidad, actividades de promoción, líneas de servicios, etc. El uso adecuado de estos elementos, aunado a una correcta combinación de los mismos determinará la efectividad y éxito de las estrategias.

El plan de mercadotecnia debe incluir además de las estrategias básicas algunas estrategias alternas. Independientemente de que si las estrategias básicas tengan o no tengan probabilidades de lograr los resultados esperados, deben de considerarse mezclas de mercadotecnia opcionales que puedan permitir alcanzar mejores resultados antes de desarrollar e implantar las estrategias primarias. La finalidad de tomar en cuenta las mezclas de mercadotecnia opcionales, es identificar si existe una mejor estrategia de mercadotecnia antes de poner en marcha el plan.

Una vez que se han establecido las estrategias primarias y opcionales, se procederá al análisis y evaluación de las mismas para poder establecer los posibles conflictos que éstas presenten. Para el análisis y evaluación de las estrategias se deberán de tomar en cuenta los siguientes criterios:

- **Compatibilidad interna;** las estrategias deberán ser compatibles con los objetivos.
- **Compatibilidad externa;** las estrategias deberán ser compatibles con la situación que guardan los mercados a los que van dirigidos.
- **Disponibilidad de recursos;** las estrategias deberán estar basadas en los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con los que cuenta la empresa al momento de su ejecución.
- **Tiempo;** las estrategias deberán ser compatibles con las fechas señaladas en los objetivos, dejando el tiempo suficiente para la realización de cada paso de las mismas.
- **Factores de riesgo;** se deberán de señalar el número de factores que pueden contribuir en la ejecución de la estrategia, determinando los efectos que tendrían en la estrategia si alguno de ellos fallara y determinar si una variación significativa pondría en riesgo la consecución de los objetivos de mercadotecnia.
- **Coordinación interna;** determinar si la estrategia propuesta puede ser coordinada con las demás áreas funcionales de la empresa que intervienen en la ejecución de ésta, de no ser así la estrategia perdería su efectividad.

Además de las estrategias básicas, se deben de contemplar las estrategias alternas, las cuales deberán de ser empleadas en caso de alguna contingencia. La finalidad que tienen éstas son las siguientes:

- Considerar todas las alternativas posibles con la finalidad de escoger la mejor.
- Tener alternativas de acción para ser ejecutadas en el caso de que la estrategia básica fracase, o si alguno de los supuestos de mercado está obstaculizando o entorpeciendo la estrategia primaria.
- Estar prevenido para reducir o anular los efectos de alguna estrategia de mercadotecnia desarrollada por la competencia que este obstaculizando o entorpeciendo la estrategia primaria.

## **5.7. Preparación del presupuesto.**

Para efectos del plan de mercadotecnia, el presupuesto va ser aquel instrumento en el que se van a estimar todos los gastos e inversiones que se tienen que realizar para llevar a cabo cada una de las funciones y actividades de mercadotecnia que vayan a ser ejecutadas en el plan, con del fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos para un período de tiempo determinado.

En resumen, el presupuesto va a ser el conjunto de gastos e inversiones de todas las operaciones que se tienen que realizar, las cuales comprenden desde la producción del servicio hasta que éste sea consumido por el cliente, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El propósito del presupuesto de mercadotecnia, es asegurar que las partidas presupuestales asignadas a cada una de las funciones y actividades de mercadotecnia estén disponibles para llevar a cabo los programas de mercadotecnia.

Para elaborar el presupuesto de mercadotecnia se deberán de establecer con claridad los objetivos que se desean alcanzar, identificando y cuantificando todos los

recursos que se emplearán para el desarrollo de las funciones y actividades de mercadotecnia, además de identificar las áreas y personas responsables de los recursos asignados. Esta situación implica que exista una relación estrecha con la función de contabilidad, que permita obtener información detallada y periódica, la cual va a servir para conocer en que medida se están alcanzando los objetivos de mercadotecnia.

El punto principal en la confección del presupuesto se encuentra en la asignación de los recursos a cada una de las actividades de mercadotecnia, para lo cual será necesario considerar entre otros aspectos: el índice de inflación, determinar si el monto asignado es suficiente para llevar a cabo el plan de mercadotecnia, determinar si el presupuesto abarca todas las actividades contempladas en las estrategias de mercadotecnia, etc.

Una forma práctica y adecuada para fijar el presupuesto de mercadotecnia consiste en partir de cero, considerando la cantidad de recursos financieros asignados, hacer un análisis de los resultados de los últimos años, conocer las amenazas y oportunidades probables del mercado y conocer los objetivos que se pretenden alcanzar, todo esto con el fin de efectuar una adecuada estimación de todos los gastos e inversiones que se habrán de realizar.

La organización y presentación del presupuesto se recomienda que se realice de acuerdo a las funciones de mercadotecnia que tenga la empresa, es decir organizarlo y presentarlo de acuerdo a las cantidades asignadas a cada una de las actividades de mercadotecnia como son: Investigación de mercados, Ventas, Promoción, Publicidad, etc., la finalidad de realizarlo así es para identificar al área responsable de la partida presupuestal que se le asignó y poder tener un mejor control del mismo, obteniendo así un mecanismo que asegure obtener información detallada de manera constante y regular.

## **5.8. Elaboración de las proyecciones en términos de ventas y beneficios.**

La elaboración de las proyecciones en términos de ventas y beneficios, van a ser aquellas que van a servir para dar a conocer lo que se pretende alcanzar con el plan de mercadotecnia en términos de contribución financiera, es decir en términos de ingreso y rentabilidad, además éstas van a servir como instrumento para examinar en que medida se están alcanzando las metas del plan.

Las proyecciones tanto de ventas como de beneficios se van a dividir en unidades de control, las cuales van a permitir llevar una mejor vigilancia de las funciones del plan de mercadotecnia, estableciendo mecanismos de control en las áreas de ejecución. Estas unidades de control se pueden establecer por zonas geográficas, líneas de servicios, clientes principales, etc., las cuales se pueden dividir a su vez en servicios especiales, zonas geográficas específicas, nichos de mercado, etc.

Entre más detalladas sean las proyecciones más útiles serán, pues se dispondrá de más información relacionada a las expectativas financieras del plan, además de que se obtendrá una guía de control que permitirá determinar con mayor exactitud donde se están presentando las variaciones que están afectando al plan de mercadotecnia, lo cual va a permitir tomar decisiones de corrección más efectivas y oportunas en aquellas áreas donde se estén presentando dichas variaciones.

Las proyecciones de ventas, consisten en fijar objetivos y metas mensuales y/ o anuales del número de servicios que se pretenden vender en un futuro, expresando el precio de los mismos, las cuales deberán de estar en armonía con los objetivos de mercado del plan de mercadotecnia.

Las proyecciones de beneficios, consisten en fijar objetivos y metas mensuales y/ o anuales de la rentabilidad que se pretende alcanzar en un futuro con los servicios que ofrece la empresa y en los mercados en los que ésta opera, de acuerdo a las necesidades de la misma, las cuales deberán de estar acordes con los objetivos y metas del plan de mercadotecnia.

## **5.9. Establecimiento de mecanismos de control.**

Una vez concluidos los pasos anteriores en la confección del plan de mercadotecnia, lo último que queda por hacer es controlar el plan, para asegurar que las actividades a ejecutar se lleven a cabo de tal forma que se alcancen los objetivos y metas que se pretenden lograr en dicho plan.

El propósito que tienen los controles en el plan de mercadotecnia, es asegurar que los programas y estrategias a corto plazo se lleven a cabo de tal forma que los objetivos a largo plazo se cumplan de una manera exitosa.

Para llevar a cabo un adecuado control del plan de mercadotecnia, será necesario realizar revisiones sistemáticas y constantes de éste, para detectar las desviaciones que se vayan presentando y poder así tomar las medidas correctivas para mantener el plan dentro de los parámetros previamente establecidos y asegurar así el logro de los objetivos del mismo.

El objetivo de la implantación de los controles es asegurar que los objetivos se cumplan con éxito, permitiendo detectar las desviaciones de forma rápida y oportuna en el menor tiempo y esfuerzo posible. En resumen deberán arrojar un diagnóstico completo y verídico de la situación que esta afectando al plan de mercadotecnia, para poder así tomar decisiones correctas y oportunas, y corregir aquellos aspectos que estén afectando el desarrollo normal de las actividades del mismo.



## **Capítulo III: Visión Histórica de la custodia y traslado de valores en México**

## 1.- La custodia y traslado de valores en el México prehispánico.

Para el desarrollo de este punto tomaremos como ejemplo al grupo prehispánico más poderoso durante el siglo XVI, la cultura mexicana, el pueblo mexicano estaba situado en el altiplano de México siendo su principal ciudad, Tenochtitlan.

El poder militar del pueblo mexicano había llevado a esta sociedad a conquistar a los demás grupos prehispánicos que estaban a su alrededor, logrando así una gran extensión territorial, política y económica, además de obtener una gran variedad de bienes de primera necesidad y artículos exóticos gracias a sus conquistas.

" La sociedad mexicana era altamente estratificada, con división de clases sociales y funciones laborales de configuración piramidal. En la parte más alta se encontraba el Tlatoani, o Gobernante, bajo él estaban todos los pillis, o nobles, encargados de las funciones políticas y administrativas de la nación; en el siguiente estrato se encontraban los guerreros, seguían los comerciantes y artesanos, y en el estrato más bajo se ubicaban los macehuales, o gente común, encargados de la agricultura y otras funciones menores. "<sup>15</sup>

---

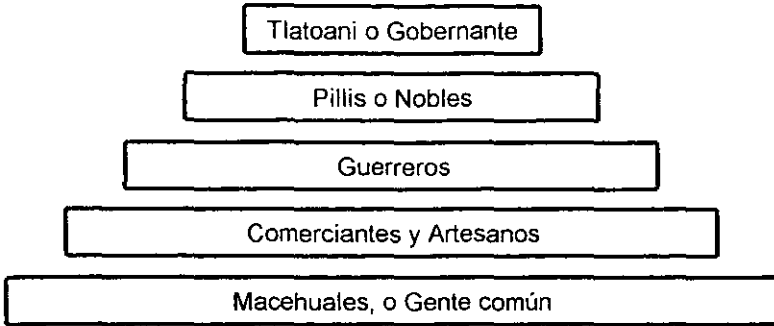
<sup>15</sup> de nuestros Tesoros y sus custodios Historia y Leyendas, Pág. 15.

Cecilia Umueta Flores / Dolores Latapí Ortega / Guillermo Ahuja Ormaechea / Homero Villareal Ruvalcaba / Juan Varas Buere / Ma. Elena Hernández Aréstegui / Sergio García Ramírez.

México: C. V. S. Publicaciones, 1990.

Patrocinador: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.

## Estratificación de la sociedad mexicana



En ese entonces la riqueza era poseída por las personas y familias que se encontraban en los estratos más altos de la sociedad, quienes al no contar con medios eficientes de seguridad para resguardar sus bienes y riquezas como cofres con chapa, cajas fuertes, puertas con cerrojos, etc. eran blanco fácil de la delincuencia, pues sólo antes se contaba con una especie de cajas de palma, las cuales contenían mantas y granos a las que solamente bastaba con moverles la tapa y llevarse todo su contenido. Las familias más ricas como las de los nobles, guerreros y comerciantes, tomaban más precauciones al construir paredes falsas y atrás de éstas escondían sus riquezas, pero con el riesgo de que si los ladrones descubrían dichas paredes las tiraban para llevarse sus tesoros.

Sin embargo para evitar los robos en el México prehispánico, se ejercían leyes, las cuales tenían una función preventiva al dictaminar serios castigos a quienes robaran o cometieran cualquier tipo de abuso, es decir la única forma para evitar los robos era a través de los consejos y advertencias que se les hacía a toda la población, ya que en ese entonces como ya se había mencionado antes no se contaba con medios eficientes de seguridad, lo cual facilitaba la labor del ladrón, quien entraba a las casas cuando las familias no estaban o en las noches cuando éstas dormían para robar todas sus pertenencias.

Debido a esta situación lo único que le quedaba a la sociedad mexicana era confiar en su cuerpo judicial, el cual estaba integrado por jueces y funcionarios que velaban por la seguridad de la población, ejerciendo una labor de justicia para castigar a aquellos que cometieran algún crimen.

El pueblo mexicano debido a su gran extensión territorial, los Pochtecas o comerciantes eran atacados por los salteadores al transitar por los caminos para realizar el intercambio comercial o embajadas del gobernante como intercambio de presentes o declaraciones de guerra. Los comerciantes nunca viajaban solos siempre iban acompañados por grandes caravanas y un grupo armado que los protegía. La forma en que los comerciantes transportaban los objetos valiosos en el México prehispánico era a través de los Tlamemes; que eran personajes que transportaban la carga y siempre acompañaban a los comerciantes en sus travesías.

Dentro de los tesoros y valores que se transportaban en aquella época se encuentran:

- El frijol.
- El maíz.
- La chía.
- Las semillas de cacao.
- Las mantas de algodón.
- El oro, el cual se intercambiaba en polvo dentro de cañutos de plumas de ave.
- El cobre, el cual se comercializaba en forma de pequeñas hachas.
- La plata.
- Cuentas de piedra verde ( jade ).
- Plumas de quetzal y de otras aves exóticas.
- El ámbar.
- El algodón.
- Conchas marinas.

Los más importantes de todos estos valores de aquella época eran las semillas de cacao y las mantas de algodón, que tiempo después se emplearían como moneda, siendo estas últimas de un valor superior al de las semillas de cacao.

Los productos como el frijol, el maíz, la chíá, etc. al llegar a la ciudad eran almacenados en grandes trojes y almacenes del Estado donde eran custodiados por personal capacitado, ya que estos granos eran considerados como tesoro de la nación, pues servirían para alimentar a todo el pueblo en épocas de sequía hasta la llegada de mejores tiempos.

El resto de los productos y artículos exóticos tenían una finalidad más de tipo comercial.

## **2.- La custodia y traslado de valores después de la conquista.**

La conquista española trajo al país muchos cambios, siendo uno de los más importantes el nuevo sentido que se tenía respecto a los tesoros y riquezas, pasando a ser los productos de más valor los metales preciosos: el oro y la plata.

Debido a la abundancia de estos metales en el México de ese entonces y sobretodo de este último, aunado a la avaricia desmedida de los españoles, éstos emprendieron con ayuda de los indígenas nuevas expediciones para localizar las minas de dichos metales y una vez localizadas procedieron a la construcción de mejores caminos, los cuales tenían por objeto sustituir a las pequeñas veredas que dificultaban el acceso y tránsito a las minas de oro y plata. Es así como surgen los principales caminos mineros como el de Guanajuato, Zacatecas y Mineral del Monte, entre otros.

En lo que toca al traslado de valores, los españoles también explotaban a los tlamemes especializados en largas distancias, por lo rápido de su carrera y lo pesado de su carga. Sin embargo, debido a la explotación inhumana que se les hacía a los tlamemes hubo una gran baja en la población de dichos personajes, por lo que los españoles empezaron a emplear mulas y carretones para el traslado de los productos que iban a comercializar, empleando así únicamente a los tlamemes como un complemento en el transporte de mercancías y valores.

Como moneda en la época colonial, se empleaban los pesos de oro y plata así como los doblones españoles acuñados en la Casa de Moneda ubicada en la Plaza Mayor, por lo que las semillas de cacao utilizadas como moneda en la época prehispánica dejan de funcionar como tal.

La llegada de los españoles a América, también trajo consigo nuevas formas de seguridad más eficientes para el resguardo y custodia de los valores y riquezas, los cuales sustituirían a las cajas de palma y paredes falsas empleadas en la época prehispánica, entre estos nuevos medios de seguridad se encuentran: el uso de chapas, candados, bocallaves y muebles con diferentes compartimientos que se utilizaban para el resguardo de objetos personales.

El gran crecimiento económico que se dio en la Nueva España, condujo al desarrollo de rutas de comercio y transporte al interior de estas tierras, destacando El Camino Real de México a Veracruz, que pasaba por Puebla y Orizaba, El Camino de Arrieros, que pasaba por Xalapa y Otumba, El Camino de la Plata, que comunicaba a la Ciudad de México con Zacatecas y Guanajuato, y el camino que unía al Puerto de Acapulco con la Ciudad de México. La importancia de estas rutas es que por ellas transitaban artículos de alto valor comercial a nivel internacional y productos de primera necesidad para el consumo local. En ese entonces se viajaba en convoyes y caravanas para poder defenderse de los asaltos en los caminos de los que pudieran ser objeto.

El camino más importante de los antes mencionados era el que comunicaba a la Ciudad de México con el Puerto de Veracruz, ya que a través de éste arribaban al Puerto de Veracruz mercancías y objetos de valor procedentes de Europa, así como productos de Perú y Manila, los cuales posteriormente eran transportados a la Ciudad de México. Otro aspecto importante de esta ruta era que también se empleaba para exportar lo siguiente:

- Metales; como el oro y la plata.
- Productos asiáticos; como cerámicas, sedas, perlas, marfiles, canela, pimienta y sándalo.
- Productos agrícolas; como la vainilla y el cacao.

Todos estos productos eran transportados desde los diferentes puntos de

la Nueva España a la Ciudad de México, y de ahí eran llevados hasta el Puerto de Veracruz, los cuales posteriormente eran trasladados vía marítima a la Península Ibérica.

Para el transporte de estos productos, se utilizaban diversas técnicas de embalaje y traslado como cajas, recipientes de cerámica y vidrio, así como variados estilos de bolsas de piel y madera. En ellos se guardaban sedas, joyas, vinos, especias, ungüentos, etc.

Los barcos que zarpaban del Puerto de Veracruz hacia España, debían de viajar siempre custodiados por numerosas naves armadas para eludir los ataques de los piratas, que esperaban el paso de las embarcaciones para capturarlas y robar todo su cargamento.

Para evitar los constantes ataques piratas a los galeones españoles, la Corona Española recurre a los servicios de las compañías aseguradoras, las cuales aparecen a mediados del siglo XVIII como un servicio que prestaban los bancos más importantes. Estas compañías valuaban los bienes transportados y la seguridad de la ruta, las aseguradoras pagaban la custodia de los barcos hasta que éstos llegaban a alta mar o bien hasta que llegaran a puerto seguro, y en ocasiones negociaban directamente con los piratas para que no atacaran a los convoyes.

### **3.- La custodia y traslado de valores a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.**

En México a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se intentaba lograr la paz interna en el país con el fin de estimular la confianza y favorecer la inversión extranjera, aunque la realidad era otra, ya que la nación vivía una gran inestabilidad social, pues diariamente se cometían robos, asaltos y asesinatos. Esta situación por la que atravesaba el país se debía a la inconformidad del pueblo en contra del régimen de Porfirio Díaz y a la inseguridad pública que se padecía en ese entonces, debido a estas

circunstancias, la población cansada del bandidaje empezó a reunirse y a solidarizarse para hacerse justicia con su propia mano capturando y ejecutando a todos aquellos que cometieran algún crimen.

La respuesta del gobierno de Porfirio Díaz para hacerle frente al bandidaje fue el crear grupos de guardia locales, los cuales tenían como función capturar, arrestar y ejecutar a los bandidos. Poco tiempo después estos grupos fracasaron en su acción, pues muchos funcionarios que comandaban a estos grupos abusaron de su poder mezclando problemas personales con delitos públicos.

Los problemas económicos que sufría el país en los primeros años del siglo XX aunados a las adversas condiciones económicas internacionales, provocó un aumento en los precios de los productos de consumo básico, así como una disminución en las fuentes de empleo, incitando entre la población movimientos de protesta en contra del gobierno porfirista llevando a éste al derrumbe económico, provocando así el inicio de la revolución mexicana.

La culminación de la revolución mexicana con la llegada de Madero al poder, inspiró en la población de que en México por fin se alcanzaría la paz y tranquilidad tan deseadas. Sin embargo no fue así, pues muchos jefes políticos permitían que en sus territorios sus hombres atacaran y saquearan las haciendas y ciudades utilizando como pretexto el movimiento revolucionario, aun en tiempos de paz. Los abusos que se daban en ese entonces, propició que los líderes políticos ejecutaran a todos aquellos que se enriquecieran a la sombra del movimiento revolucionario y que sólo buscaban el beneficio personal.

" En estos tiempos las cosas de mayor valor eran los alimentos: maíz, frijol, granos, vacas, caballos, ropa, pulque, oro y plata, eran los botines más codiciados en las cargas de los trenes, además del cargamento de armas que, por lo regular, iba en los convoyes. "16

---

<sup>16</sup> de nuestros Tesoros y sus custodios Historia y Leyendas, Pág. 88.  
Cecilia Urrueta Flores / Dolores Latapi Ortega / Guillermo Ahuja Ormaechea / Homero Villareal Ruvaicaba / Juan Varas Buere / Ma. Elena Hernández Aréstegui / Sergio García Ramírez  
México: C. V. S. Publicaciones, 1990.  
Patrocinador: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.



En lo que se refiere a la protección y traslado de valores y documentos en aquella época, se empleaban como medios de transporte los siguientes:

- Los animales de carga: mulas y caballos.
- Carretones tirados por caballos.
- El ferrocarril.
- El automóvil.
- El avión.

La introducción del avión como medio de transporte, resultó ser una buena alternativa para la protección y traslado de valores y documentos que requerían de una mayor seguridad.

Uno de los aspectos más relevantes de esta época fue la emisión y uso del papel moneda, los billetes, los cuales funcionaban como promesas de pago siempre y cuando circularan dentro de los dominios de determinado caudillo. La desventaja del uso de los billetes, era que sólo tenían valor en aquellos lugares donde se encontraran radicando los jefes revolucionarios, es decir si alguien quería utilizar billetes que se empleaban en los dominios de Carranza en los dominios de Villa, éstos no tenían valor alguno y viceversa. También el uso de billetes representaba una ventaja para los viajeros y comerciantes en sus travesías, pues el uso de los mismos reducía el riesgo de ser asaltados en los caminos, siempre y cuando sólo llevaran billetes, ya que los ladrones solamente robaban a la gente que sabían que llevaban en su cargamento oro, plata, monedas y joyas.

El problema que causaban los billetes en cuanto a su uso y emisión, propició que se fraguara sobre el establecimiento de un banco central único emisor de papel moneda, o sea el Banco de México, S.A., que finalmente se inaugura en septiembre de 1925.

Después de los movimientos armados, el país entra a una etapa de aparente tranquilidad, donde surgen nuevas formas de delincuencia y en las maneras de como prevenirla y combatirla. Continúan habiendo crímenes violentos como: homicidios, secuestros, asaltos, etc. y aumentan los delitos ingeniosos como: falsificación de documentos, fraudes, abusos de confianza, entre otros.

La evolución en el combate y prevención del delito en México, se ha dado de la siguiente forma: primero surgen los **serenos**, quienes tenían como función hacerle frente a la delincuencia en las ciudades, los cuales son sustituidos por los **gendarmes**, encargados de la seguridad y vigilancia de una sola zona de la ciudad, poco tiempo después aparecen las **comisarias de policía** y paulatinamente aparece la **nueva policía de prevención**, que emplea sistemas de patrullaje y comunicación por radio, teléfono y otros medios para llevar a cabo sus funciones de prevención y combate en contra de la delincuencia.

Esta misma situación ocurre con los centros penitenciarios, evolucionando en el concepto que se tenía de éstos, pasando a ser de centros donde se cumplía un castigo a centros de readaptación social.

#### **4.- La custodia y traslado de valores en el México de hoy.**

El progreso científico y tecnológico que ha tenido México durante el siglo XX a llevado a nuestro país a ocupar un lugar digno entre las demás naciones, pero el avance también trae consigo riesgos pues el talento e ingenio del hombre no siempre se ponen al servicio de las mejores causas, ya que los modos y medios de la delincuencia cada día avanzan y mejoran.

Para hacerle frente a la delincuencia, es necesario que tanto las instituciones como la sociedad unamos esfuerzos y acciones para prevenir y combatir a la delincuencia.

" Entre los bienes que especial custodia, resguardo y transporte requieren se encuentra el dinero. Sea en metálico, en papel, léase billetes o documentos o en artículos de alto precio, como joyas; botines siempre codiciados y amenazados por los

amantes de lo ajeno. <sup>17</sup>

El incremento de asaltos en los bancos y en los negocios a mediados del siglo XX, condujo a un aumento en las medidas de seguridad en los bancos, empleando equipos sofisticados en lo referente a la custodia y traslado de valores. Es así como en 1941 el Banco de México crea un Departamento de Investigaciones, especializado en el delito bancario.

Tiempo después en los años sesenta debido al continuo incremento en los asaltos bancarios, especialistas en custodia y traslado de valores unen esfuerzos y conocimientos para crear en 1965 una empresa encargada de la parte operativa del resguardo y seguridad en el traslado de valores: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.

En los años ochenta se crean dos empresas más para fortalecer este esfuerzo, que son:

- El Consejo Consultivo de Seguridad Bancaria, A.C. ( CONCOSEB ) en 1982.
- Seguridad y Protección Bancaria, S.A. de C.V. ( SEPROBAN ) en 1987.

Estos cuatro organismos: el Departamento de Investigaciones, especializado en el delito bancario, ahora conocido como Gerencia de Investigaciones y Seguridad del Banco de México, Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V., El Consejo Consultivo de Seguridad Bancaria, A.C. ( CONCOSEB ) y Seguridad y Protección Bancaria, S.A. de C.V. ( SEPROBAN ), constituyen una estructura técnica especializada, las cuales cuentan con el personal preparado y equipo especializado para proteger y transportar valores, y que prestan sus servicios a la banca y el comercio.

A este esfuerzo, se le han unido otras empresas que operan hoy en día, las cuales son:

---

<sup>17</sup> de nuestros Tesoros y sus custodios Historia y Leyendas, Pág. 103.  
Cecilia Urrueta Flores / Dolores Latapí Ortega / Guillermo Ahuja Ormaechea / Homero Villareal  
Ruvalcaba / Juan Varas Buere / Ma. Elena Hernández Aréstegui / Sergio García Ramírez.  
México: C. V. S. Publicaciones, 1990.  
Patrocinador: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.

- Compañía Mexicana de Traslado de Valores, S.A. de C.V.
- Transportes Blindados Tameme, S.A. de C.V.
- SEPSA, Servicios Integrales, S.A. de C.V.
- Seguritec, Transporte de Valores, S.A. de C.V.
- Tecnoval de México S.A. de C.V.
- Grupo Mercurio de Transportes, S.A. de C.V.
- Custodia y Traslado de Valores, S.A. de C.V.
- Traslado de Valores, S.A. de C.V.
- BISSA, S.A. de C.V.

Para llevar a cabo sus funciones de una manera eficiente, estas empresas requieren de un equipo humano responsable de la seguridad en custodia y manejo de valores, por lo que dichas compañías entrenan y capacitan a su personal en aspectos tales como:

- Manejo de armas de fuego ( pistola y arma larga ).
- Defensa personal.
- Manejo de vehículos.
- Operación de equipos electrónicos de seguridad.

La evolución del transporte de valores en México, se da cuando los bancos en los años cuarenta deciden comenzar a trasladar sus valores de una sucursal bancaria a otra, donde los gerentes de las sucursales más cercanas se comunicaban por teléfono para ponerse de acuerdo en la hora y lugar de la entrega, empleando éstos su automóvil yendo generalmente acompañados por un empleado de confianza.

Debido al alto riesgo en los sistemas empleados para transportar valores, en los años cincuenta se decide fabricar un camión blindado para realizar esta actividad, dicho camión resultó ser un fracaso en su primer intento por la lentitud de su avance, lo cual constituía un mayor riesgo para el transporte de valores. Fue así que hasta mediados de la década de los sesenta, estos camiones se perfeccionan para brindar el servicio de una manera más eficaz.

Las empresas dedicadas a proporcionar el servicio de custodia y traslado de valores, requieren de una serie de productos y dispositivos para brindar un servicio

seguro y eficaz, dentro de estos productos y dispositivos se encuentran:

- Camiones blindados.
- Casetas blindadas.
- Mamparas blindadas.
- Cofres blindados.
- Puertas de bóvedas, etc.

Todos estos productos son previamente probados contra ataques de fuego, para después analizar los daños que sufren éstos y así tomar una decisión para corregirlos o bien mejorarlos.

## **5.- Los servicios de traslado de valores que proporcionan las empresas de servicio de custodia y transporte de valores.**

Las empresas que prestan el servicio de custodia y transporte de valores en México, clasifican sus servicios de traslado de acuerdo al tipo de clientes a los que van dirigidos.

### **Traslado de Valores**

Es la mejor alternativa para un eficiente y seguro desplazamiento de valores, como papel moneda y moneda metálica, metales y piedras preciosas, joyas, pieles, obras de arte, bonos, obligaciones, cupones, aceptaciones comerciales, acciones y cualquier otro objeto o documento de valor.

### **Servicios a Bancos**

- Dotaciones.
- Concentraciones.
- Custodias.
- Dotaciones Banxico.
- Concentraciones Banxico.

- Cajeros Automáticos.

### **Servicios a Clientes**

- Recolección de Valores.
- Entrega de Valores.
- Protección Continua de Efectivo ( P. C. E. ).
- Entrega de Rayas.
- Pagos.

### **Servicios a Bancos**

#### **Dotaciones:**

El servicio consiste en el traslado y custodia de valores desde Banco de México, o su oficina matriz, a las sucursales bancarias, de acuerdo a las instrucciones del banco que contrata el servicio.

#### **Concentraciones:**

El servicio contempla el traslado y custodia de valores desde las sucursales bancarias, a la oficina matriz, conforme a las indicaciones de la institución que contrata el servicio.

#### **Custodias:**

Custodia de valores en dotaciones, es una extensión de seguridad que se ofrece en exclusiva a las instituciones bancarias, y que consiste en la permanencia del personal de traslado de valores en las instituciones donde se realiza la dotación, en tanto los valores son resguardados en las áreas de seguridad del banco.

#### **Dotaciones Banxico:**

Servicio consistente en el retiro de efectivo de Banco de México para ser trasladado y entregado en las oficinas matrices de cada institución bancaria.

### **Concentraciones Banxico:**

Servicio consistente en la recolección de efectivo de las oficinas matrices bancarias para ser trasladado y entregado en Banco de México.

### **Cajeros Automáticos:**

El Servicio de Atención Integral a Cajeros Automáticos comprende:

- Recolección de remesas (valores).
- Recuento y preparación de "cassettes".
- Dotación de efectivo.
- Reemplazo de "casette" de efectivo.
- Revisión de "casette" divertidor y retiro de billetes rechazados.
- Corte de caja.
- Lectura e impresión de contadores.
- Recolección y entrega de tarjetas retenidas.
- Colocación de suministros.
- Recolección y entrega de depósitos.
- Arqueo de caja.
- Entrega de saldo de dotación anterior.

Los servicios adicionales al integral, son:

- Recuperación de fallas menores.
- Custodias no programadas.
- Custodias por mantenimiento preventivo.
- Dotaciones de efectivo adicionales a las programadas.

### **Servicios a Clientes**

#### **Recolección de Valores:**

Servicio consistente en el desplazamiento de valores del domicilio del cliente hacia la sucursal bancaria de su preferencia o al domicilio que nos indique, con ello se reducen significativamente los riesgos de asalto, aportándole tranquilidad y seguridad tanto a su empresa o negocio, como a su personal.

**Entrega de Valores:**

Servicio consistente en el retiro de valores del banco, previa solicitud, para ser trasladados al domicilio designado.

**Protección Continua de Efectivo ( P. C. E.):**

P. C. E. es un servicio complementario al de recolección de valores y consiste en la instalación y renta de una caja de seguridad blindada en el domicilio o domicilios en los cuales se realizan las recolecciones, para que sus valores estén protegidos en tanto le son retirados para su posterior traslado y depósito en una institución bancaria.

**Entrega de Rayas:**

Valioso servicio para empresas y negocios que requieren de pagar sueldos, salarios o realizar pagos por cualquier concepto a sus empleados, ya sea en forma de nóminas o rayas.

**Pagos****Pagos Físicos:**

El pago físico, es complementario al ensobrado de nóminas y consiste en pagar en el propio lugar de trabajo del personal, lo que representa para los usuarios un beneficio efectivo en tiempo, dinero y seguridad.

**Pagos Directos o a Granel:**

Es el pago de sueldos u otro tipo de prestaciones en efectivo, los montos son contados en presencia del empleado activo o jubilado; para ello se hace uso de mamparas acorazadas, en caso de contar con espacio para su instalación, o a través de unidades blindadas adaptadas para tal fin.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> La información que se presenta en el punto 5 de este capítulo fue obtenida de la página web [www.serpaprosa.com.mx](http://www.serpaprosa.com.mx), correspondiente a la empresa pionera de este giro: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.



## **Capítulo IV: Perfil de servicios de custodia y traslado de valores como estrategia de mercadotecnia**

## **1.- Antecedentes.**

El crecimiento económico que ha tenido nuestro país en estos últimos años aunado a la globalización y acuerdos comerciales en los que México es participe, ha propiciado el surgimiento de nuevas empresas, las cuales son un blanco fácil para la delincuencia, pues son continuamente asaltadas debido a que la mayoría manejan dinero en efectivo en la mayor parte de sus operaciones.

Las condiciones de inseguridad por las que atraviesan las micro y pequeñas empresas en México, ha orillado a éstas a tomar medidas de seguridad erróneas, provocando que cualquier robo o intento de asalto a estos negocios culmine por lo regular en una tragedia.

Debido a esta situación, las empresas de custodia y transporte de valores deben de prestar una mayor atención a las micro y pequeñas empresas, para difundir y promover sus servicios a través de estrategias de mercadotecnia, informando a los clientes potenciales de los beneficios y ventajas que pueden obtener mediante la contratación de sus servicios.

## **2.- Necesidad de la investigación.**

Las micro y pequeñas empresas mexicanas, conforman más del 90% del total de las empresas mexicanas que operan en el país, lo cual constituye un gran mercado potencial para las compañías de transporte y custodia de valores. Sin embargo, dichas empresas ponen un mayor esfuerzo en las ventas dirigidas a las grandes compañías; los corporativos, las cadenas comerciales y dependencias gubernamentales, entre otras.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Esta situación ha provocado un olvido de más del 90% de las empresas mexicanas situadas dentro de nuestra nación, las cuales podrían representar una mayor participación en el mercado para cada empresa transportista de valores, si prestaran una mayor atención a las micro y pequeñas empresas mexicanas, lo cual se reflejaría en un incremento en sus volúmenes de ventas, ingresos y utilidades.

Para llevar a cabo esta labor de recuperación de mercado, será necesario que las compañías de custodia y transporte de valores conozcan y entiendan las necesidades de seguridad y traslado de valores de los micro y pequeños empresarios de México, dando a conocer las ventajas que obtendrían dichos empresarios con la contratación de sus servicios, a través de estrategias de promoción y difusión.

Una vez realizada esta actividad, se sugiere diseñar un perfil de servicios dirigido a cada giro comercial de estas micro y pequeñas empresas mexicanas, el cual tendrá como finalidad facilitar la labor de venta de los ejecutivos de las compañías transportistas de valores, al tener un antecedente de las principales necesidades de custodia y traslado de valores a satisfacer.

Otro aspecto favorable de este mercado potencial una vez obtenido, será el de volver la logística de operación de las empresas transportistas de valores más rentable, al fortalecer aquellas rutas carentes de servicios para ser más productivas.

### **3.- Hipótesis.**

Los micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México, desconocen en su mayoría el servicio de custodia y traslado de valores, por lo que la difusión y promoción del servicio que ofrecen las compañías de transporte y custodia de valores, será necesaria para obtener información acerca de las necesidades principales de dichos empresarios y desarrollar un perfil de servicios que se puedan ofrecer a cinco diferentes giros comerciales de micro y pequeñas empresas de la Ciudad de México.

Los cinco giros comerciales investigados fueron los siguientes:

- 1) Refaccionarias.
- 2) Dulcerías y materias primas.
- 3) Restaurantes y cafés.
- 4) Farmacias y perfumerías.
- 5) Abarrotes, vinos y licores.

#### **4.- Objetivo general.**

Desarrollar un perfil de servicios de custodia y traslado de valores, aplicable como estrategia de mercadotecnia a las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de México a cinco diferentes giros comerciales, los cuales son: Refaccionarias, Dulcerías y materias primas, Restaurantes y cafés, Farmacias y perfumerías y Abarrotes, vinos y licores a partir de las necesidades de seguridad monetaria de estas empresas.

#### **5.- Objetivos específicos.**

- 1) Conocer y entender las necesidades de seguridad y transporte de valores que tienen las micro y pequeñas empresas visitadas de la Ciudad de México.
- 2) Conocer la actitud que tienen los micro y pequeños empresarios entrevistados hacia los servicios que prestan las compañías de custodia y traslado de valores en México.
- 3) Difundir los servicios de custodia y traslado de valores entre los micro y pequeños empresarios entrevistados.

## **6.- Método empleado para llevar a cabo la recopilación de la información.**

El método empleado en esta investigación fue una encuesta, consistente en la aplicación de veinte entrevistas realizadas de manera aleatoria a cinco diferentes giros comerciales: Refaccionarias, Dulcerías y materias primas, Restaurantes y cafés, Farmacias y perfumerías y Abarrotes, vinos y licores, de micro y pequeñas empresas de la Ciudad de México, apoyadas en un cuestionario de doce preguntas específicas y bien estudiadas, que le permitan a los transportistas de valores conocer las necesidades de este núcleo de empresas. En donde se espera que la respuesta sea estudiada y analizada para establecer una estrategia agresiva de ventas y ofrecimiento de los servicios de las compañías transportistas, con la cual se mejore e incremente su mercado.

## **7.- Desarrollo.**

Una vez determinada la muestra y el método empleado para llevar a cabo la recopilación de la información, se aplicaron las veinte entrevistas a los cinco diferentes giros comerciales de micro y pequeñas empresas de la Ciudad de México, apoyadas en un cuestionario de doce preguntas.

La razón por la cual se eligió el método de la entrevista para llevar a cabo la recopilación de la información se debe a lo siguiente:

- Permite el contacto con personas que no saben leer y escribir.
- Facilita la labor de persuasión.
- Precisa y aclara preguntas.
- Se observan actitudes y opiniones.
- Verifica las respuestas y capta el ambiente natural.

La finalidad por la cual se apoyaron dichas entrevistas en un cuestionario, se debe a que a través de éstos, se puede obtener información de una forma sencilla y con niveles aceptables de confiabilidad y veracidad, lo cual resulta fundamental para que una investigación tenga validez, facilitando así la labor de analizar y graficar los resultados obtenidos durante la investigación.

Después de haber elegido el método para llevar a cabo la recopilación de la información, el siguiente paso fue el desarrollar la investigación a través de los siguientes puntos:

- 1) Se aplicaron un total de cien entrevistas a micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México de cinco diferentes giros comerciales, repartidas en cantidades iguales. Esto con el fin de saber cual es el conocimiento y actitud de dichos empresarios sobre los servicios que ofrecen las compañías transportistas de valores, además de conocer cuales son las necesidades de seguridad monetaria de los micro y pequeños empresarios.
- 2) Se realizó un resumen informativo y un resumen gráfico de los resultados obtenidos a través de las entrevistas.
- 3) Se efectuó un análisis de los resultados obtenidos durante la investigación para llegar así a las conclusiones de la misma, comentando las actitudes que tienen los micro y pequeños empresarios hacia los servicios que prestan las empresas transportistas de valores, cuales son sus necesidades de seguridad monetaria y que conocimiento tienen dichos empresarios acerca de estos servicios.
- 4) En base a las conclusiones, se hicieron recomendaciones que les pueden ser de utilidad a las empresas de custodia y traslado de valores para incrementar y mejorar la venta de sus servicios.

La investigación se realizó en los meses de Noviembre y Diciembre de 2000 en la Ciudad de México dentro las siguientes delegaciones: Benito Juárez, Cuauhtemoc, Iztacalco e Iztapalapa, con el objeto de que la muestra fuera representativa y poder contar con un mayor número de opiniones y criterios diferentes.

Los cinco giros comerciales fueron los siguientes:

- 1) Refaccionarias.
- 2) Dulcerías y materias primas.

- 3) Restaurantes y cafés.
- 4) Farmacias y perfumerías.
- 5) Abarrotes, vinos y licores.

Fueron aplicadas veinte entrevistas en cada giro comercial y la elección de los negocios fue de manera aleatoria.

## 8.- Cuestionario.

Antes de realizar las entrevistas, se efectuó una prueba piloto con un cuestionario de 20 preguntas aplicadas de manera aleatoria a diez negocios de los cinco giros comerciales antes mencionados con el fin de conocer la efectividad del cuestionario, para llegar así al cuestionario que se presenta a continuación.

Entrevista no. \_\_\_\_\_

Día [ ][ ] Mes [ ][ ] 2000

Hora Inicio [ ][ ]:[ ][ ] hrs.

---

Buenos días/ tardes, mi nombre es Fernando Luja Gudiño estudiante egresado de la Universidad Latina, S.C. en la licenciatura de Administración, en esta ocasión estoy llevando a cabo una encuesta sobre el conocimiento del **servicio de custodia y traslado de valores** entre los micro y pequeños empresarios, para llevar a cabo mi investigación de campo en la realización de mi tesis.

La información que usted proporcione será manejada en una forma estrictamente confidencial y utilizada para fines estadísticos.

Me puede proporcionar unos minutos de su tiempo.

Si accede a la entrevista continuar, si la rechaza dar las gracias y despedirse amablemente

Muchas gracias.

**Carátula—Información del Entrevistado**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M o F

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**Filtros**

F1. ¿ Su negocio tiene ingresos diarios mínimos de \$5,000.- en efectivo ?

Si	
No	

➤ Terminar entrevista

F2. ¿ Trabaja usted o alguien de su familia para alguna de las siguientes compañías ?

No trabaja en ninguna	
Agencia de publicidad	
Agencia de promociones	
Agencia de investigación de mercados	
Compañía transportista de valores	

➤ Terminar entrevista

➤ Terminar entrevista

➤ Terminar entrevista

➤ Terminar entrevista



**Desarrollo del cuestionario**

P1. ¿Cuál es la antigüedad de su negocio en el mercado ?

Menos de 1 año	
Más de 1 año hasta 3 años	
Más de 3 años	

P2. Su negocio trabaja de:

Lunes a Viernes	
Lunes a Domingo	
Otro	

P3. ¿Cuál es el horario habitual de trabajo de su negocio ?

Hora de apertura :: hrs.

Hora de cierre :: hrs.

P4. ¿Cuánto personal labora en su negocio ?

1-10	
11-20	
21-30	
31-40	

P5. ¿ En qué porcentaje recibe los pagos su negocio de las siguientes opciones ?

Efectivo	<input type="text"/>	%
Tarjeta	<input type="text"/>	%
Cheque	<input type="text"/>	%
Cupones	<input type="text"/>	%

P6. ¿ Su negocio requiere de morralla o moneda fraccionaria para trabajar ?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

P7. ¿ Ha tomado medidas preventivas para que su negocio no sea asaltado ?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

¿ Cuáles ?

Tener una alarma en su negocio	<input type="checkbox"/>
Poner rejas dentro de su establecimiento	<input type="checkbox"/>
No contar con mucho efectivo en su caja	<input type="checkbox"/>
Tener un arma de fuego	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

P8. ¿ Conoce alguna empresa de custodia y traslado de valores ?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

¿ Cuáles ?

Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Compañía Mexicana de Traslado de Valores, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Transportes Blindados Tameme, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
SEPSA, Servicios Integrales, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Seguritec. Transporte de Valores, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Tecnoval de México S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Grupo Mercurio de Transportes, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Custodia y Traslado de Valores, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
Traslado de Valores, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>
BISSA, S.A. de C.V.	<input type="checkbox"/>

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

P9. Sabe usted, ¿ en qué consiste el servicio de custodia y traslado de valores ?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

P10. ¿ Le interesaría conocer el servicio de custodia y traslado de valores ?

Si	
No	

P11. ¿ Cree usted que el costo de este servicio le resultaria caro para su negocio?

Si porque: \_\_\_\_\_

No porque: \_\_\_\_\_

P12. ¿ Contrataría el servicio de custodia y traslado de valores para su negocio ?

Si porque:

Darí a una mayor seguridad a mi negocio, mis clientes y mi personal	
Manejo mucho dinero en efectivo	
Ya asaltaron mi negocio	
Otro	

No porque:

Nunca han asaltado mi negocio	
Es un gasto innecesario	
Hago mis operaciones bancarias por mi cuenta	
Otro	

**Información del negocio entrevistado**

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Giro: \_\_\_\_\_ ☎: \_\_\_\_\_

Hora Final [ ]:[ ]:[ ] hrs.

Con esto terminamos la entrevista, muchísimas gracias por su cooperación y tiempo, que tenga un buen día

## **9.- Presentación de los resultados.**

Para que la presentación de los resultados sea más completa y fácil de entender, ésta se hará a través de un resumen informativo y un resumen gráfico.

### **9.1. Resumen informativo.**

Los resultados que se obtuvieron después de aplicar las cien entrevistas a los micro y pequeños empresarios de los cinco diferentes giros comerciales en la Ciudad de México fueron los siguientes:

1. Setenta y dos de los negocios cuentan con una antigüedad superior a los tres años, veinte tienen una antigüedad entre uno y tres años en el mercado y tan sólo ocho tienen menos de un año de haber iniciado operaciones.
2. La mayoría de estos negocios, setenta y tres trabajan de lunes a domingo, sólo tres trabajan de lunes a viernes y veinticuatro operan en días diferentes a los antes citados.
3. Los horarios habituales de trabajo de estos negocios son:  
De las 09:00 a las 18:00 hrs. abriendo 21 negocios.  
De las 09:00 a las 22:00 hrs. abriendo 34 negocios.  
De las 10:00 a las 18:00 hrs. abriendo 27 negocios.  
De las 10:00 a las 22:00 hrs. abriendo 18 negocios.
4. Noventa y tres de estos negocios cuentan con una cantidad de personal no mayor a diez trabajadores y tan sólo siete cuentan con una cantidad de personal entre los once y veinte empleados.
5. Ochenta y cinco negocios únicamente reciben sus pagos en efectivo y de los quince restantes; dos refaccionarias, una dulcería, nueve restaurantes y cafés, dos farmacias y una vinatería reciben en otro tipo sus formas de pago además del efectivo.

6. Noventa y una de las cien micro y pequeñas empresas requieren de moneda fraccionaria o morraya para trabajar de una mejor forma, mientras que las nueve restantes no.
7. Veintiún micro y pequeños empresarios no han tomado medidas preventivas para que su negocio no sea asaltado y los setenta y nueve restantes si, tomando sólo una medida preventiva veintisiete empresarios y los otros cincuenta y dos, han tomado al menos dos medidas preventivas para evitar un asalto a su negocio.
8. Poco menos de la mitad de estos empresarios, cuarenta y cinco no conocen a ninguna empresa de custodia y traslado de valores y los otros cincuenta y cinco si, de los cuales diez y siete conocen únicamente una empresa transportista de valores y los treinta y ocho restantes conocen al menos dos compañías transportistas de valores.
9. Sólo veinte micro y pequeños empresarios conocen en que consiste el servicio de custodia y traslado de valores y los ochenta restantes desconocen en que consiste este servicio.
10. De los cien micro y pequeños empresarios entrevistados a veintisiete les interesaría conocer en que consiste el servicio que ofrecen las compañías de custodia y traslado de valores y a los otros setenta y tres no.
11. Ochenta y siete micro y pequeños empresarios consideran que los servicios que ofrecen las empresas transportadoras de valores son de un precio elevado, mientras que los trece restantes no.
12. Setenta y seis micro y pequeños empresarios no contratarían los servicios de una compañía de custodia y transporte de valores, y veinticuatro de estos empresarios si los contratarían.

## Cuadro de resultados de la encuesta a nivel general

1.- ¿Cuál es la antigüedad de su negocio en el mercado ?	
Menos de un año.	08%
Más de un año hasta tres años.	20%
Más de tres años.	72%
2.- Su negocio trabaja de:	
Lunes a Viernes.	03%
Lunes a Domingo.	73%
Otro.	24%
3.- ¿Cuál es el horario habitual de trabajo de su negocio ?	
09:00-18:00 hrs.	21%
09:00-22:00 hrs.	34%
10:00-18:00 hrs.	27%
10:00-22:00 hrs.	18%
4.- ¿Cuánto personal labora en su negocio ?	
01-10.	93%
11-20.	07%
21-30.	00%
31-40.	00%
5.- ¿ En qué porcentaje recibe los pagos su negocio ?	
Efectivo.	85%
Efectivo y otra forma de pago.	15%
6.- ¿ Su negocio requiere de morraya o moneda fraccionaria para trabajar ?	
Si.	91%
No.	09%
7.- ¿ Ha tomado medidas preventivas para que su negocio no sea asaltado ?	
Si.	79%
No.	21%
8.- ¿ Conoce alguna empresa de custodia y traslado de valores ?	
Si.	55%
No.	45%

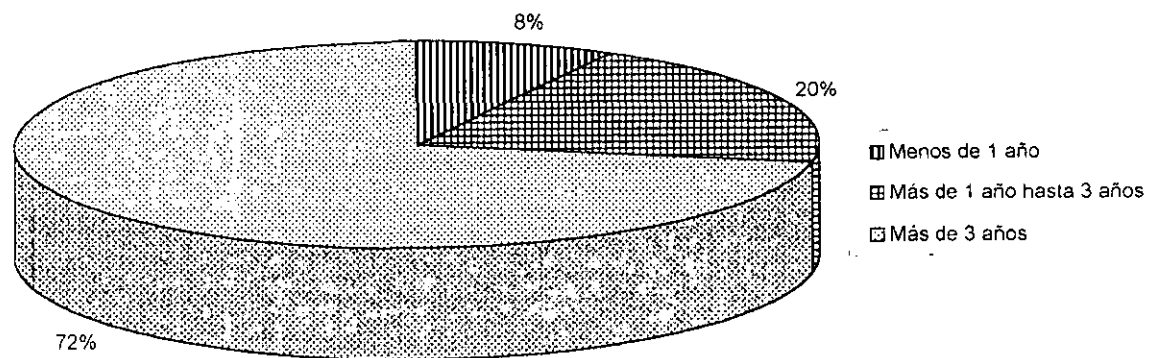
## Cuadro de resultados de la encuesta a nivel general

9.- Sabe usted, ¿ en qué consiste el servicio de custodia y traslado de valores ?	
Si.	20%
No.	80%
10.- ¿ Le interesaría conocer el servicio de custodia y traslado de valores ?	
Si.	27%
No.	73%
11.- ¿ Cree usted que el costo de este servicio le resultaría caro para su negocio ?	
Si.	87%
No.	13%
12.- ¿ Contrataría el servicio de custodia y traslado de valores para su negocio ?	
Si.	24%
No.	76%

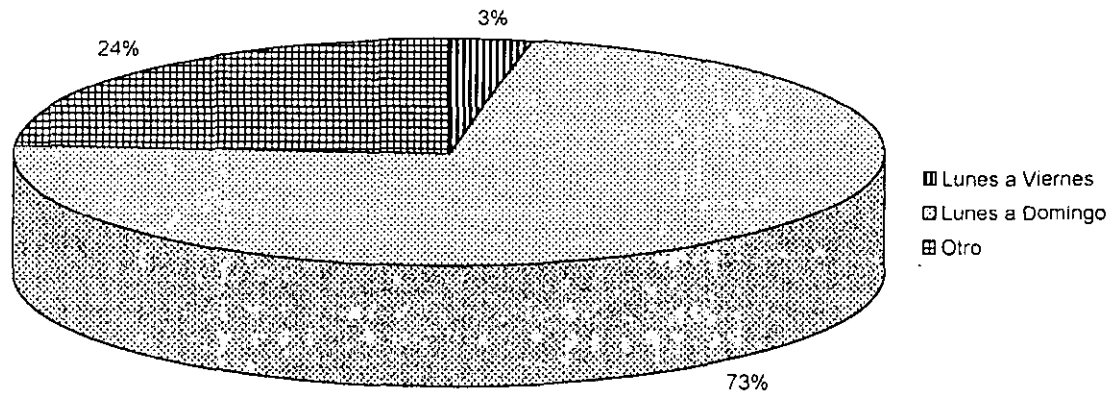
## **9.2. Resumen gráfico.**



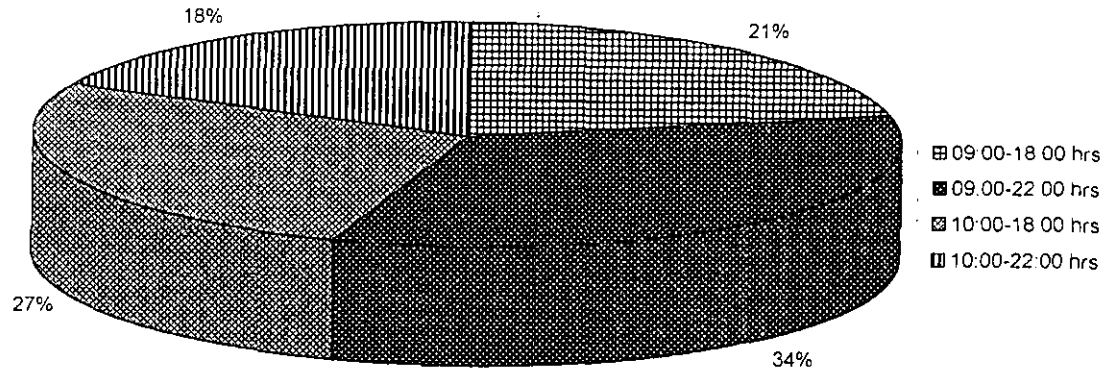
1 - ¿Cuál es la antigüedad de su negocio en el mercado ?



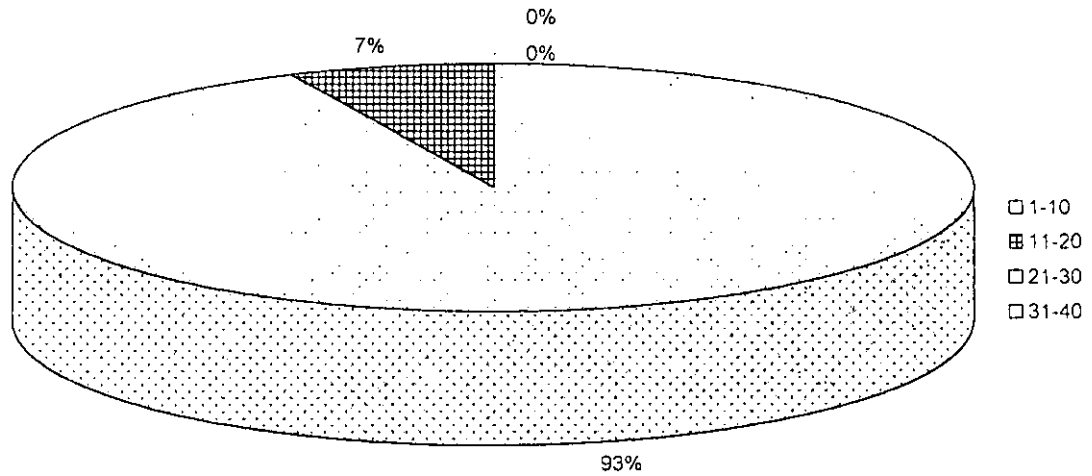
2.- Su negocio trabaja de:



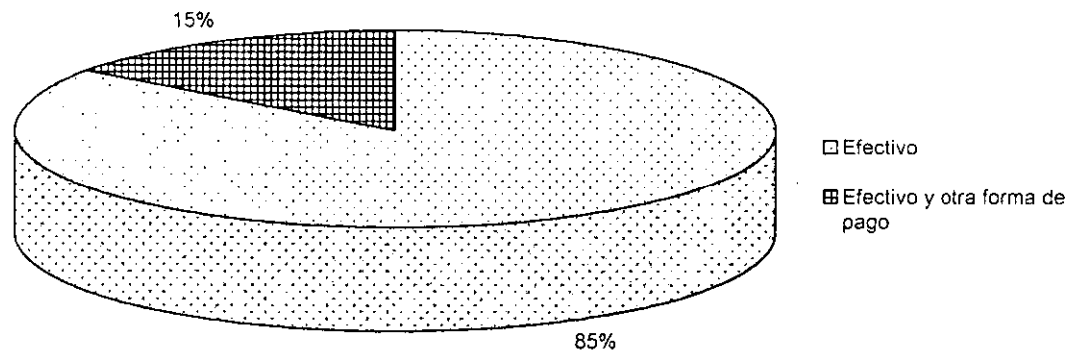
3.- ¿Cuál es el horario habitual de trabajo de su negocio ?



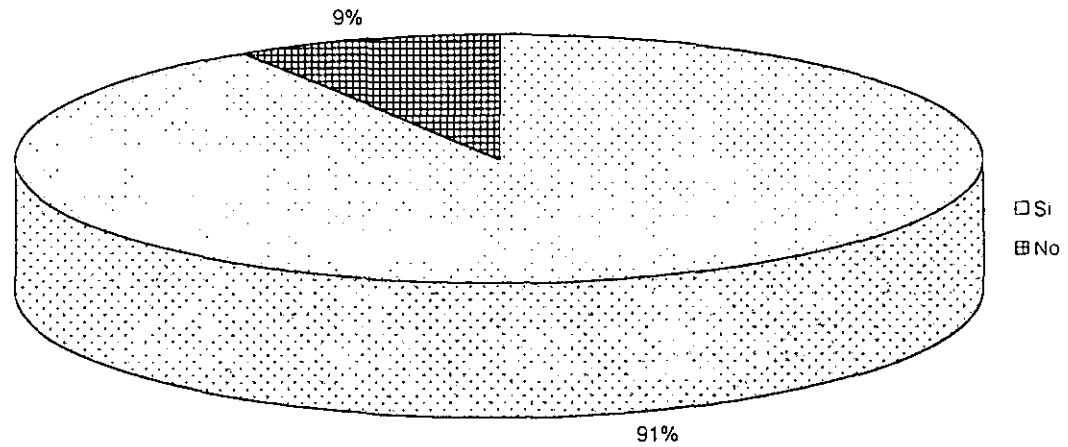
4 - ¿ Cuánto personal labora en su negocio ?



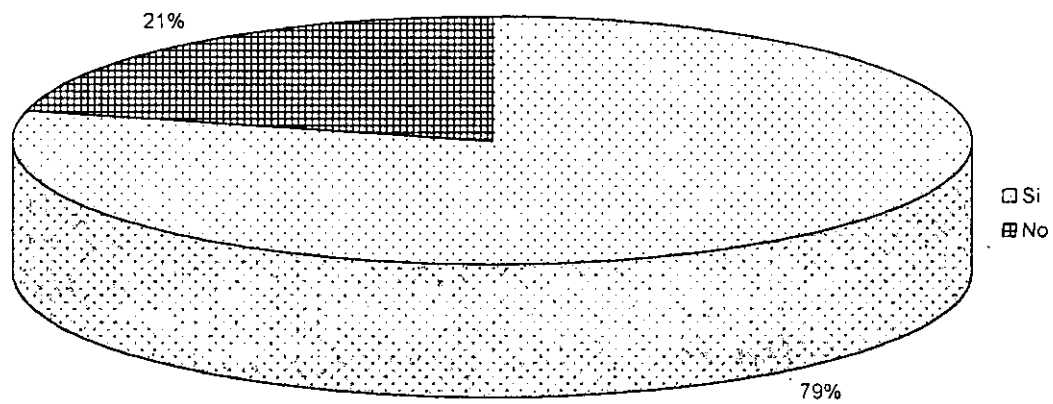
5.- ¿ En qué porcentaje recibe los pagos su negocio ?



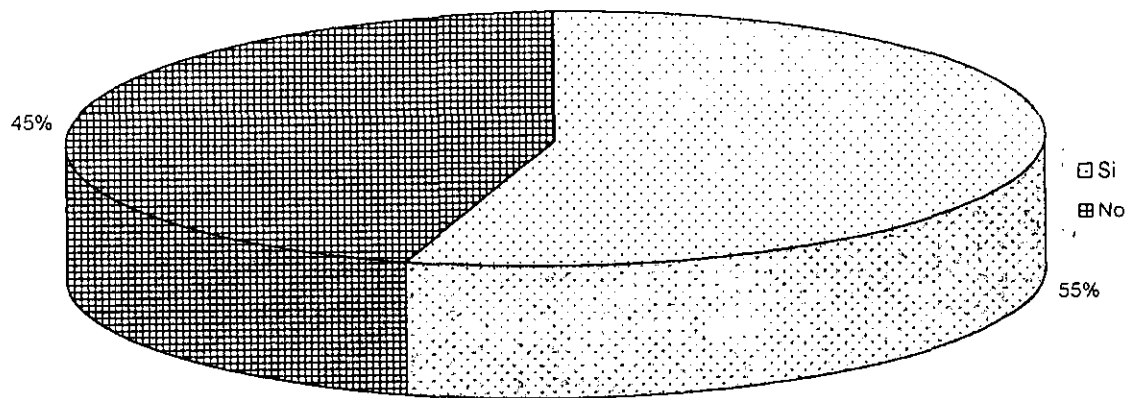
6.- ¿ Su negocio requiere de morraya o moneda fraccionaria para trabajar ?



7 - ¿ Ha tomado medidas preventivas para que su negocio no sea asaltado ?

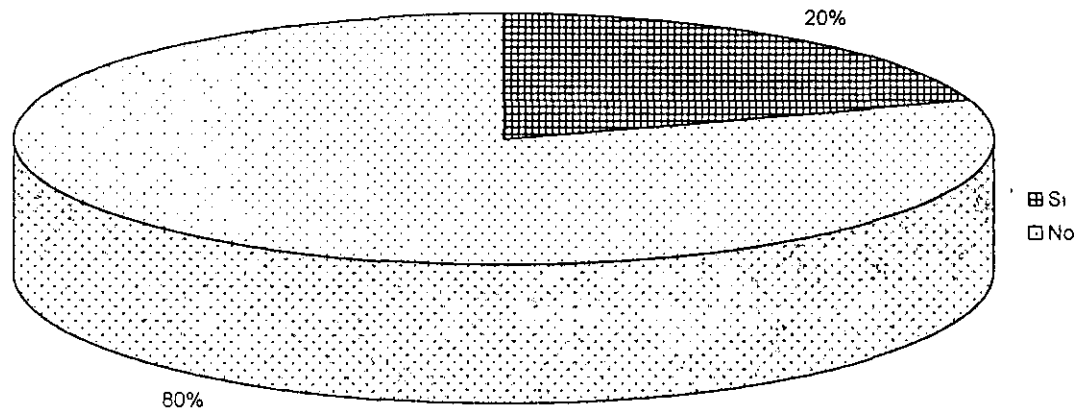


8 - ¿ Conoce alguna empresa de custodia y traslado de valores ?

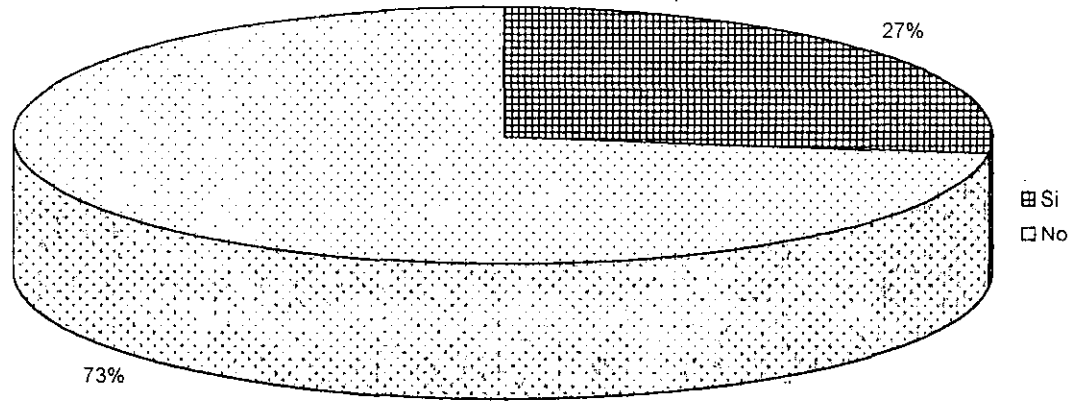




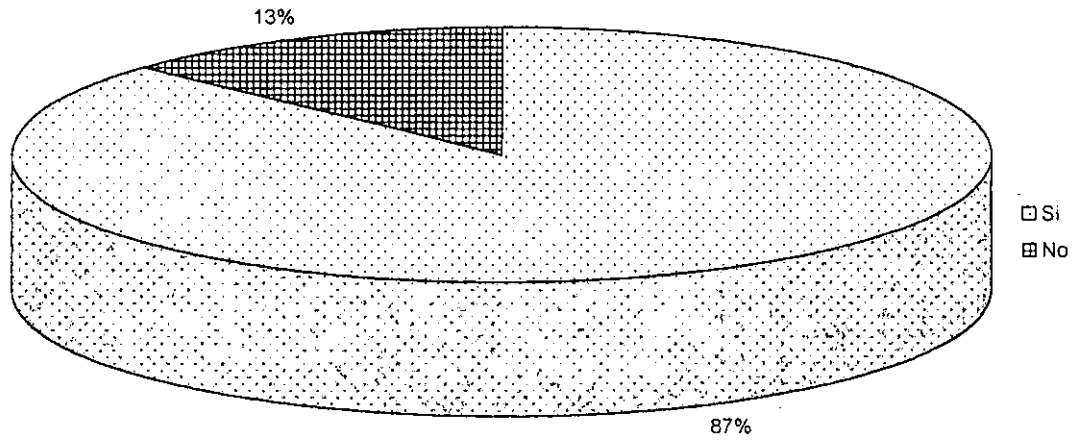
9.- Sabe usted, ¿ en qué consiste el servicio de custodia y traslado de valores ?



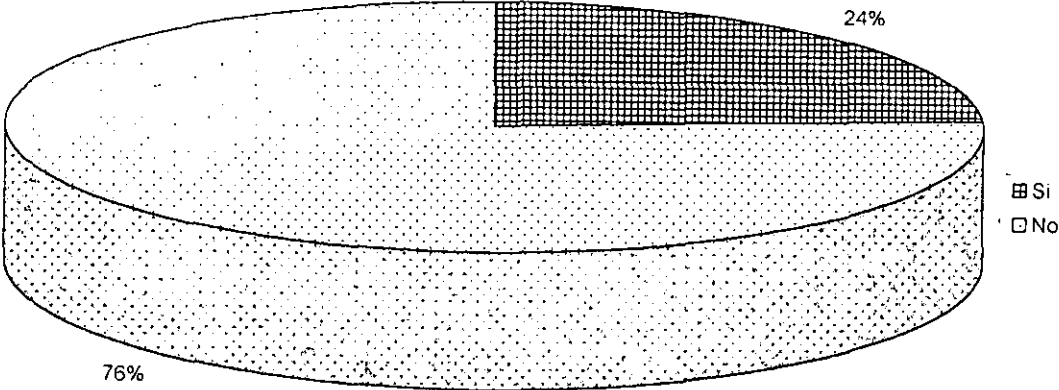
10. - ¿ Le interesaría conocer el servicio de custodia y traslado de valores ?



11 - ¿ Cree usted que el costo de este servicio le resultaria caro para su negocio ?



12 - ¿ Contrataría el servicio de custodia y traslado de valores para su negocio ?



## 10.- Conclusiones.

Finalizada la investigación y después de haber realizado un análisis de los resultados que arrojó la encuesta, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Los micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México no conocen a las empresas transportistas de valores y aquellos que dicen conocerlas, es porque han visto a las unidades blindadas circulando por las calles, las han visto afuera de los bancos, dando un servicio a grandes empresas o bien porque han escuchado algunos comentarios sobre estas empresas.
2. Al no conocer a las empresas de custodia y traslado de valores, estos empresarios desconocen en que consisten los servicios que ofrecen estas compañías, pues los que aseguran conocer los servicios de custodia y traslado de valores declaran que estos consisten únicamente en llevar el dinero de una empresa hacia alguna sucursal bancaria indicada por el cliente.
3. A la mayoría de los micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México no les interesaría realmente conocer en que consisten los servicios que ofrecen las compañías transportistas de valores, pues estos empresarios tienen la idea de que estos servicios son caros, y aquellos que muestran un interés es más por curiosidad que por querer saber realmente en que consisten estos servicios.
4. Gran parte de los micro y pequeños empresarios creen que los servicios de custodia y traslado de valores les resultarían caros para su negocio, pues argumentan que sus negocios son familiares, el volumen de sus ventas no es muy elevado como para requerir de estos servicios, que este servicio no lo necesitan, que el servicio sólo es para empresas grandes y bancos o simplemente porque tienen esta idea.
5. La mayoría de los micro y pequeños empresarios no contratarían los servicios de una compañía de custodia y traslado de valores, ya que consideran que estos servicios serían un gasto innecesario para sus negocios debido a que manejan poco dinero en efectivo y les resulta más fácil ir al banco a realizar sus operaciones bancarias por su cuenta, o bien argumentan de que cómo van a pagar porque les lleven su dinero al banco.

6. Los micro y pequeños empresarios de la Ciudad de México, al haber sido sus negocios y ellos mismos víctimas de la delincuencia han tomado medidas preventivas de seguridad, algunas de ellas erróneas, como el uso de armas de fuego o emplear perros en sus negocios para protegerse, otras de las medidas más comunes que emplean estos empresarios en sus negocios es el poner alarmas o tener rejas dentro de sus establecimientos. Sin embargo no han considerado los servicios que les pudieran ofrecer las empresas de custodia y traslado de valores.
7. Las necesidades de seguridad monetaria de los micro y pequeños empresarios en la Ciudad de México de los cinco giros comerciales visitados son muy similares, así como las actitudes de dichos empresarios hacia los servicios que proporcionan las compañías de custodia y traslado de valores.
8. Las empresas transportistas de valores no han puesto la atención necesaria a estos negocios, a pesar de la gran cantidad de micro y pequeñas empresas que existen en nuestro país, esta situación la podemos observar debido a que muchos de estos empresarios desconocen de la existencia de las empresas transportistas de valores.
9. En la Ciudad de México no existe una cultura de los servicios de custodia y traslado de valores entre los micro y pequeños empresarios, a pesar de que más del noventa por ciento de las empresas en México son de este tamaño.

## **11.- Recomendaciones.**

Una vez determinadas las conclusiones de esta investigación y haber estudiado y comprendido las necesidades y actitudes de los micro y pequeños empresarios entrevistados, se sugiere lo siguiente:

1. Debido a que las necesidades de seguridad monetaria de los micro y pequeños empresarios de los cinco giros comerciales visitados son muy similares, se recomienda desarrollar un perfil de servicios aplicable a las micro y pequeñas empresas, independientemente de la actividad comercial que éstas tengan. El

perfil de servicios aplicable a estas empresas podría estar compuesto por los siguientes servicios:

- Recolección de valores.
  - Entrega de valores.
  - Protección continua de efectivo.
2. Capacitar a los ejecutivos de ventas de las compañías transportistas de valores, empleando como herramienta el perfil de servicios antes citado para penetrar a este gran segmento de mercado que se tiene muy descuidado, describiendo y explicando a los micro y pequeños empresarios de las ventajas y bondades que pudieran obtener a través de la contratación de estos servicios.
  3. Desarrollar una estrategia de promoción y difusión de los servicios de custodia y traslado de valores entre los micro y pequeños empresarios a través de la fuerza de ventas, destacando y apoyándose en las ventajas que ofrece el perfil de servicios dirigido a estos negocios.
  4. Realizar esta misma investigación en todos aquellos lugares donde se tengan sucursales, para lograr así una mayor participación en el mercado mejorando e incrementando las ventas de las compañías transportistas de valores, generando más rutas o fortaleciendo aquellas que carezcan de clientes y volver a estas rutas más productivas y rentables.
  5. Realizar un plan de mercadotecnia cuyo objetivo este enfocado a incrementar la participación en el mercado, considerando como estrategia básica o primaria del plan el desarrollo de una estrategia de venta dirigida a los micro y pequeños empresarios, apoyada en programas alternos u opcionales para alcanzar este objetivo, como el desarrollo de una campaña de promoción y difusión de los servicios a través de los ejecutivos de venta en todas las sucursales donde tenga presencia la empresa transportista de valores, destacando las ventajas que los clientes pudieran obtener por la contratación de estos servicios y por último desarrollar un programa de capacitación para la fuerza de ventas basado en el desarrollo de un perfil de servicios dirigido a los micro y pequeños empresarios mexicanos.

## Bibliografía.

1. Mercadotecnia.  
Laura Fisher de la Vega.  
México: Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A., 1995.
2. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control.  
Philip Kotler.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
3. Marketing.  
E. Jerome Mc. Carthy / William D. Perreault, Jr.  
Madrid: Mc. Graw-Hill Interamericana de España, S.A.U., 1997.
4. Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas.  
William F. Schoell / Joseph P. Guiltinan.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.
5. Nuevas orientaciones en el marketing de servicios.  
Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing.  
Madrid: Díaz de Santos S.A., 1990.
6. Marketing estratégico para empresas de servicios.  
Javier Maqueda Lafuente.  
Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1995.
7. La esencia de la mercadotecnia de servicios.  
Adrián Payne.  
México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
8. El plan de marketing en la práctica.  
José María Sainz de Vicuña Ancin.  
Madrid: E. S. I. C., 1996.



9. El plan de marketing.

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing.

Madrid: Díaz de Santos S.A., 1989.

10. de nuestros Tesoros y sus custodios Historia y Leyendas.

Cecilia Urrueta Flores / Dolores Latapi Ortega / Guillermo Ahuja  
Ormaechea / Homero Villareal Ruvalcaba / Juan Varas Buere / Ma. Elena  
Hernández Aréstegui / Sergio García Ramírez.

México: C. V. S. Publicaciones, 1990.

Patrocinador: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.