



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**

***“MERCADOTECNIA EN SERVICIOS,  
EVOLUCION DE CITY EXPRESS MEXICO”***

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
**P R E S E N T A :**  
**MORA MUÑOZ JOSUE ISRAEL**

**Tutora de tesis:**  
**Dra. Alejandra Patiño Cabrera**



**CIUDAD UNIVERSITARIA,  
CDMX, 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO 1. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TERCIARIO EN LA ECONOMÍA ACTUAL .....	10
1.1. Sector servicios y su naturaleza.....	13
1.1.1. Definiciones de bienes y servicios.....	14
1.1.2. Servicios y su clasificación.....	16
1.1.3. Características de un servicio. ....	18
1.2. Desarrollo del sector servicios en México.....	19
1.2.1. Factores clave en el desarrollo de los servicios.....	20
1.3. Los servicios en la Ciudad de México, 1960-2000 .....	22
1.4. El turismo en el sector servicios .....	26
1.5. La hotelería, un factor primordial en los servicios de turismo .....	30
CAPÍTULO 2.- MARKETING Y LAS SIETE P'S MERCADOLÓGICAS EN LA HOTELERÍA .....	38
2.1. Aspectos generales del <i>marketing</i> .....	38
2.1.1. Definición de <i>marketing</i> .....	38
2.1.2. Objetivos del <i>marketing</i> .....	39
2.1.3. Importancia del <i>marketing</i> .....	41
2.2. Administración del <i>marketing</i> .....	42
2.2.1. Planeación del <i>marketing</i> .....	44
2.2.2. Fases de la administración de <i>marketing</i> .....	46
2.2.3. Marketing estratégico y mezcla de <i>marketing</i> : cuatro P's.....	48
2.2.4. Retención, satisfacción y servicio al cliente .....	51
2.3. Teoría de las siete P's mercadológicas en la hotelería .....	51
2.3.1. Administración de la teoría de las siete P's en la hotelería .....	52
2.4. <i>Marketing</i> en el turismo y la hotelería.....	58

2.4.1. El <i>marketing</i> como pieza clave en el turismo.....	58
2.4.2. Necesidades del consumidor y su satisfacción.....	59
2.4.3. La introducción de tres P's más a la mezcla del <i>marketing</i> .....	60
2.5. Administración de las empresas de servicios.....	61
2.5.1. El <i>marketing</i> de los servicios y sus características.....	62
2.5.2. Organización y administración en las empresas de servicios.....	63
CAPÍTULO 3. CITY EXPRESS Y LA TEORÍA DE LAS SIETE P'S MERCADOLÓGICAS EN SERVICIOS.....	66
3.1. Hotelería, un sector que merece especial atención.....	66
3.2. Hotel City Express México.....	68
3.2.1. Giro comercial.....	68
3.2.2. Sedes en México.....	72
3.3. City Express en el mercado.....	72
3.3.1. City Express y segmentación de mercado.....	72
3.3.2. Administración de City Express México.....	75
3.4. Sustentabilidad como estrategia de <i>marketing</i> .....	77
3.4.1. Estrategias de sustentabilidad y lineamientos de calidad.....	78
3.5. City Express en la práctica de la mercadotecnia.....	79
3.5.1. Aplicación de su plan de <i>marketing</i> actual.....	79
3.6. Resultados de la teoría aplicada al caso.....	83
3.6.1. Plan de <i>marketing</i> sustentable para City Express México.....	86
CONCLUSIONES.....	89
REFERENCIAS.....	95

*Solara:*

*Eres bonita,  
eres inteligente,  
eres importante.*

## INTRODUCCIÓN

La mercadotecnia se ha convertido en un tema de alto interés para las organizaciones, porque de ello depende que los productos y servicios sean posicionados de manera efectiva en el mercado. Por este motivo, la siguiente investigación tiene como objetivo conjuntar el tema de la mercadotecnia de servicios con la aplicación de la teoría de las 7 P's mercadológicas, así como analizar y estudiar la evolución que ha tenido la teoría de las cuatro P's en la mezcla de mercadotecnia convirtiéndose en siete P's, enfocadas en el sector servicios y aplicada en el desarrollo estratégico de City Express México.

Se busca analizar si la marca City Express aplica eficientemente la estrategia de la teoría de las 7 P's para crear relaciones sólidas a largo plazo con sus clientes. Asimismo, comprender la segmentación de mercado que utiliza y con ello verificar hacia qué tipo de clientes está dirigido tal servicio. Exponer las actividades en la que dicha empresa apuesta por ser "amigable" con el medio ambiente; ya que se trata de una empresa que aporta una disminución de daños al manejar sus recursos de manera sustentable.

Lo antes mencionado repercute en un conjunto de actividades y estrategias que en relación con la mercadotecnia crea un ambiente creativo al momento de simplificar actividades y aplicar la teoría que aquí se desarrollará. Por tal motivo se busca analizar cómo es que City Express ha llevado esa teoría de mercadotecnia desde el año 2002 y si es que ésta le ha permitido mantenerse en el mercado actualmente, anteponiendo que una teoría de esta índole se encuentra en constante evolución adaptándose al mercado de nuevos productos y servicios y entendiendo a la contraparte, los consumidores, que cada vez buscan nuevas experiencias, sabiendo que sus expectativas van más allá de solo consumir un producto o servicio, asimismo demostrar si ha generado el suficiente valor agregado para los consumidores creando con ello una estrategia de fidelización de clientes y crecimiento de la marca a nivel nacional en una transición que va de la teoría de las 4P's a las 7 P's en servicios.

Los temas de interés de una empresa dedicada al sector terciario, medidos en la calidad y valor que recibe el cliente, pueden generar una expectativa única y significativa al demandar tal servicio; de ahí que el *marketing* sea la pieza clave para ofrecer una experiencia única y personalizada para cada consumidor. Se trata de un panorama de múltiples posibilidades en el que el punto clave del éxito se puede dar por la sencilla razón de averiguar qué es lo que los consumidores necesitan o desean. Por ello, trabajar con esta empresa en específico y con la aplicación de la teoría antes mencionada resulta

de suma importancia, debido a que los servicios —y sobre todo las grandes estrategias de *marketing* para los mismos— se han desarrollado de una manera impresionante, al menos en la última década. Si hacemos un énfasis en la representatividad de los servicios, este sector es un importante generador de empleo y aporta una gran parte del producto interno bruto (PIB) total, tanto en economías desarrolladas como subdesarrolladas. Al principio las economías de los países capitalistas se encontraban respaldadas por un pasado agrícola; paulatinamente se introdujeron en la industria y posteriormente en el desarrollo de los servicios (Romero Amado, s. f.)

La actividad enfocada a la hotelería se basa, a grandes rasgos, en un conjunto de estrategias de *marketing* que den satisfacción y valor al cliente y que, sobre todo, refieran que la hotelería merece atención especial en lo que a la colocación del servicio atañe. Por ello es necesario distinguir entre las ventas y el *marketing* que la empresa debe usar; también hay que señalar cómo este sector, al igual que el turismo, ha tenido un gran avance en cuanto a lo que se ofrece para la estancia de los visitantes; éste es un punto clave en esta investigación. Identificar la segmentación o los mercados objetivos hace de la empresa City Express México un ejemplo claro de cómo la mezcla de *marketing* en el sector ha dado frutos tocantes a la retención de clientes y a la oferta de una serie de servicios dentro de las unidades de negocio.

El tema de la mercadotecnia en los servicios es de suma importancia, debido a que su administración, su lógica y en especial su dirección conllevan un desarrollo de estrategias de quien pueda generar un proyecto de inversión o una segmentación de mercado adecuada; por lo anterior es importante analizar la estrategia de mercadotecnia, en este caso, la mezcla de *marketing* de servicios. De esta manera, trabajar con la teoría de las 7 P's mercadológicas aplicada a City Express México hace de la investigación una buena mancuerna para especificar en qué rango se encuentra la empresa y también para aportar conocimiento a la innovación de nuevas ideas que ayuden al desarrollo de la empresa en su imagen, administración y dedicación que pueden tener hacia el cliente, con todos los aspectos que la teoría ha de estipular para la misma. El hecho de que sea amigable con el medio ambiente podría colocar a City Express México como una de las empresas pioneras (hablando en el sector hotelero) en la utilización eficiente de los recursos y maximizadora de los mismos.

Apoyarse en el plan de desarrollo sustentable, no sólo en cuanto a la administración de la empresa, sino en cuanto al modo en que la dirige a la experiencia del cliente, genera que el *marketing*, junto con la sustentabilidad, conciba un panorama más amplio de lo que una “empresa verde”<sup>1</sup> puede

---

<sup>1</sup> Llamar a una empresa *verde* o *ecológica*, es agregarle un adjetivo demasiado delimitado para explicar su funcionamiento, o, más aun, describir el tipo de producción o servicio al que se dedica de una manera responsable con el medio ambiente. Es decir que *el mercado verde*, o *mercado ambiental*, está generando grandes cambios orientados a la responsabilidad

lograr al proponerse una manera de ofrecer confort al cliente, al mismo tiempo que logre una disminución del daño ecológico que este tipo de empresas no puede evitar en su totalidad.

Es justo decir que la empresa mencionada cuenta con una serie de servicios clave para el mercado al que atiende: ofrece una estancia confortable a ejecutivos de negocios y opciones secundarias que hacen de ella una experiencia más práctica en la que repare en su propia satisfacción. Por lo anterior dicho, surge el interés de realizar un estudio de investigación respecto a las teorías de las 7 P's, al desarrollo sustentable y al plan de *marketing* sustentable que ello genera, para aplicar al caso de City Express México.

En los últimos años los servicios se han dinamizado de manera impresionante, por lo que ha generado que más personas migren su actividad laboral y profesional a este sector ofreciendo nuevos servicios o complementos de otros. Si bien no se trata de bienes duraderos (tangibles), los servicios se han convertido en parte importante de la economía. En 2004 se contabilizaron 1 743 000 establecimientos dedicados a este sector; para 2009 se habían incrementado en 35%, con lo que ascendieron a 2 367 000 unidades en México (INEGI, 2016).

De la distribución de los servicios, aquellos que se dedican al alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (clasificación que da el INEGI) ocupan 29% del total nacional del sector servicios. Por esta razón es que este sector se ha vuelto de suma importancia para el país y para muchas naciones alrededor del mundo. Trabajar con la mercadotecnia en el rubro de alojamiento temporal —específicamente en un servicio de hotelería dirigido a este tipo de consumidores— se ha vuelto un tema de interés no sólo para observar de qué manera se ha posicionado en el mercado dicha empresa, sino para estudiar cómo es que la estrategia de mercado le ha permitido a la firma posicionarse como líder en ese segmento.

A lo largo de la investigación se pretende analizar y estudiar la evolución que han tenido las cuatro P's en la mezcla de mercadotecnia enfocada en productos, hacia las siete P's en el *marketing* de servicios, aplicadas para el caso de City Express México, describir la atención que brinda a su mercado objetivo y el modo en que esta nueva teoría se aplica para la retención de clientes.

Desarrollar la temática de las cuatro y de las siete P's para el entendimiento más claro de lo que la empresa ofrece nos ayuda a obtener un análisis más concreto de cómo aplica dicho marketing en la experiencia con los consumidores. Exponer las estrategias de sustentabilidad de la empresa permite

---

social, concientizando a las personas sobre la conservación de la naturaleza, con lo que contrarresta el mal uso de los recursos naturales. Por ello, se trata de una empresa verde o un mercado ecológico de productos y servicios ambientalmente amigables derivados del aprovechamiento sostenible del medio ambiente. La posibilidad de sustentabilidad tendrá mucho que ver con las ventajas competitivas de la empresa, así como del uso eficiente de sus recursos.



reconocer la disminución que existe en el impacto al medio ambiente en materia de contaminación, disminución enfocada en la utilización de recursos y en la aplicación de los mismos.

Los sectores económicos dinamizados en mayor o menor grado en un país dependen de que participación tengan sobre el PIB. Sin embargo, el sector terciario, que es de interés en esta investigación, nos muestra un sinnúmero de servicios ofrecidos en el mercado, los cuales se dividen en diversas actividades económicas. De esta manera, se presenta en el primer capítulo la definición de los servicios junto con su clasificación y la importancia que estos tienen en la economía mexicana. Debido a que el sector terciario cuenta con un gran abanico de actividades, este trabajo se enfocará en el sector del turismo y la hotelería, el cual contempla gran parte de nuestra investigación en cuanto a la introducción de la teoría de las siete P's.

Se procede con el desarrollo de la teoría de *marketing* con la finalidad de entender cómo se aplica, en primera instancia, la teoría de las cuatro P's que se centran en los productos, antecediendo a la teoría que nos interesa: las siete P's enfocadas en servicios. Las definiciones en esta materia son fundamentales para entender cómo se desarrollan en los servicios de cualquier índole y en el sector de turismo y de hotelería. Se presenta también la administración de las empresas de servicios y la lógica que aplican siempre dirigida al cliente y su satisfacción. La acción de vender un servicio difiere de un producto, pues, aunque ambos llevan la misma línea, la mezcla de mercadotecnia se ve limitada en el segundo caso, lo que genera la necesidad de aplicar un nuevo sistema o complemento de aquella para así crear una serie de rubros que aplican este tipo de empresas. La administración de la teoría de mercadotecnia también es un punto clave en la investigación para reconocer y definir las diferencias entre los servicios y productos al momento de llevarlos al mercado y atender a los consumidores meta.

El tercer capítulo muestra quién es City Express México y cómo ésta, una cadena hotelera totalmente mexicana, se ha consolidado como uno de los complejos más grandes en el sector mencionado y en el mercado meta al que atiende, pues, si bien muchas empresas ofrecen los mismos servicios, City Express le ha dado un giro a este concepto para atender a un mercado específico al centrarse en la satisfacción y la experiencia del cliente. Se explicarán el modelo de negocio particular de esta organización y las estrategias de mercadotecnia y de sustentabilidad junto con los lineamientos de calidad que se han reforzado con el tiempo. Si bien la marca tiene presencia en las ciudades más importantes de México, también está presente en las zonas donde se halla la mayor parte de los corporativos y aeropuertos, esto con la finalidad de atraer a consumidores potenciales y atender a los clientes habituales con el servicio que los caracteriza.

Al final de este trabajo se presenta el desarrollo y aplicación del plan de *marketing* actual que administra la marca, con el propósito de exponer todas las posibilidades de llegar al consumidor y las áreas de oportunidad a reforzar para atraer más consumidores. City Express se ha posicionado como una marca de renombre que aplica un *marketing* inteligente apoyándose con publicidad poco invasiva, en contraste con otras cadenas de hoteles.

## CAPÍTULO 1. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TERCIARIO EN LA ECONOMÍA ACTUAL

Con el paso del tiempo la economía mundial ha sufrido cambios radicales respecto a los tres sectores que la componen, por lo que uno se ha antepuesto a otro en cuanto al desarrollo que le imprime cada país. Al principio la agricultura fue el motor que dinamizaba la economía, sector primario en el que los recursos con los que cuenta un país, los productos en los que los convierte y los métodos que emplea para producirlos tienen mucho que ver con la tecnología que utiliza para desarrollar, de una manera efectiva o no, todos dichos productos finales que han de llegar al consumidor.

Los tres sectores de la economía se componen de actividades imprescindibles para el desarrollo de un país. El sector primario incluye todas las actividades que tengan que ver con el uso de los recursos naturales con los que cuenta un país. Éstos se utilizan para producir alimentos o para generar materias primas en terreno de ganadería, agricultura, explotación forestal, minería y pesca.

El segundo sector, el sector de la industria, se caracteriza por el uso de maquinaria y de procesos automatizados que cada vez son más desarrollados y que sugieren un menor uso de la fuerza manual. El fin último de este sector es que las materias primas obtenidas del primer sector se vuelvan productos terminados. Este sector incluye fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias. Las divisiones que se hacen de acuerdo al tipo de actividad son construcción, industria manufacturera y electricidad, gas y agua.

En el sector terciario, en el que principalmente se centran los servicios de la economía, no se producen bienes materiales, sino que se reciben los productos elaborados del sector secundario; a propósito de esto, bien vale decir que algunos servicios no siempre ocupan productos del sector secundario para su venta. Aquí están los servicios de comunicaciones y transportes, los sectores del turismo, la hotelería y alimentos —como restaurantes—. Los servicios agrupan una serie de actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas, por ejemplo, servicios financieros, espectáculos, obras de teatro, servicios médicos, entre otros.

El sector servicios ha sido pieza importante desde la década de 1960. Hablaremos un poco de ello en el presente capítulo para continuar, posteriormente, con el tema de turismo y hotelería y entender un poco cómo funciona esta rama de la economía. Los servicios generan un gran valor agregado que, a diferencia del que contiene un bien duradero o no duradero, no se puede percibir sino hasta el momento de la venta. Ya sea al momento del intercambio (comercio), brindar servicios al

cliente, interpretar una obra de teatro, exhibir alguna función de cine o llevar a cabo algún espectáculo deportivo, la importancia radica en el servicio personal que se recibe al momento y carece de tangibilidad; de ahí que se denomine como comercio de intangibles.

La producción de bienes materiales y su clasificación se relacionan directamente con el fin que tengan o con la disponibilidad de los mismos. Es decir, existen bienes libres que se encuentran en abundancia, a los cuales tenemos acceso sin problema, como lo puede ser el aire. Sin embargo, en la actualidad los bienes se han regido por una escasez que condiciona el comercio de los mismos. Si bien la economía dice de sí misma que es la ciencia que administra y asigna de una manera eficiente los bienes escasos, en realidad esta definición conlleva a preguntar si en verdad son escasos los bienes o si son parte de políticas económicas para administrarlos y racionarlos ante una sociedad consumidora. Esto se explica, en parte, en los bienes perecederos, por cuya obtención la gente lucha con el fin de subsistir; éstos son carne, semillas, leche, etc.; el hecho de que sean escasos genera que posean un valor o precio. En la teoría de la producción hay una serie de definiciones basadas en la actividad a la que son dirigidos tales bienes; en este caso: la producción de bienes usados, a su vez, para generar otros bienes. Como ejemplo tenemos los bienes de inversión o capital, como maquinaria para producir otro tipo de bienes llamados intermedios, tales como materias primas que sirven, en una especie de cadena, para generar bienes finales. Es decir, los bienes de capital no satisfacen directamente las necesidades, sino que se usan para la producción de bienes finales que llegan al consumidor.

Los que satisfacen directamente las necesidades de los consumidores son llamados bienes de consumo o bienes finales: han sido producidos para ese fin. Algunos son bienes duraderos (electrodomésticos o vestimenta); y están los bienes no duraderos, generalmente alimentos, los cuales cuentan con una alta rotación al ser perecederos (Krugman y Wells, 2006) Así los bienes materiales en general reciben una serie de clasificaciones según su uso. Existen bienes sustitutos que, como su nombre lo dice, son distintos productos que pueden ser utilizados para el mismo fin. Se caracterizan por el hecho de que, cuando el precio de uno sube, aumenta la demanda del otro. Entonces, mientras la producción se encarga de transformar los bienes intermedios en bienes finales, los servicios se encargan de colocarlos en el mercado mediante los canales de distribución, la venta, posventa, atención al cliente y satisfacción del mismo.

Los servicios se centran en el sector terciario de la economía y complementan muchas de las actividades o funciones de producción de bienes materiales finales, tanto de tipo perecederos como duraderos. Por ejemplo, los servicios de venta, de distribución de mercancía y de atención al cliente son parte importante de la colocación de un producto en el mercado para que éste llegue al consumidor y

satisfaga sus necesidades. Algunos de los subsectores que se incluyen son comercio, transporte, finanzas, hotelería, turismo, cultura, administración pública, y también los servicios públicos que presta el gobierno, como educación o salud; estos últimos también los incluye el sector privado. Los servicios organizan y facilitan la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se les considera un sector de la producción, su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

La perspectiva de quien usa o demanda un servicio tiene que ver con las opciones y diversificación de los mismos, esto con la finalidad de satisfacer sus propias necesidades; por ello, a medida que las marcas en un mercado dado tienden a saturarlo, el consumidor se vuelve más susceptible a los precios de estos servicios y a la gran diversificación expresada en opciones ante las diferentes necesidades y deseos que ello implica.<sup>2</sup> Por esto es que muchas empresas triunfan o fracasan: por diferencias de costos relativamente pequeñas, como el precio, la calidad y la disponibilidad, cosas que pueden afectar de una manera considerable la rentabilidad de una organización. Dentro de los servicios, su administración y forma de transacción, el crecimiento resultante de los servicios volvió inevitable que los funcionarios gubernamentales responsables de la política comercial prestaran tarde o temprano una mayor atención a las directivas que afectan el suministro de servicios (Feketekuty, 1990: 51).

En la revolución económica de servicios se identifica una gran influencia en los mercados con nuevos y mejores sistemas de venta, además de una serie de nuevos servicios hacia los mercados emergentes y hacia los clientes potenciales. Por ejemplo, hasta hace 30 años no se pensaba cuán grande iba a ser la telefonía celular; hoy ya es una realidad la telefonía móvil. La cuestión yace en si la mercadotecnia satisfizo la necesidad o simplemente creó la necesidad de intercomunicación con las personas.

Se han gestado problemas sobre este sector y su difícil clasificación, por lo que se fueron creando varios panoramas, entre los que encontramos por lo menos tres grupos de problemas en relación con los mismos. Es decir, se trata de diferencias que se han manifestado ante el orden que deberían tener estos servicios. En primer lugar, el término terciario indica un sector en el que el servicio es únicamente un subconjunto correspondiente ampliamente con los servicios personales: se trata de servicios complementarios de la adquisición de un bien con la finalidad de que los consumidores satisfagan sus necesidades. Un segundo problema se traza en la delgada línea que existe

---

<sup>2</sup> Se hace la observación de que los servicios también se pueden clasificar como sustitutos dependiendo del precio y de la cobertura que éstos tengan. Así se diferenciarían por la calidad y la satisfacción al cliente, quien busca el que mejor cubra sus necesidades.

entre el sector secundario y el terciario; éste se basa en que las actividades en el límite de cada sector son, por una parte, la construcción de edificios e infraestructura pública y, por otra parte, la producción y distribución de gas, agua, o de comunicaciones si hablamos del sector terciario. Cabe destacar que, los servicios, al encontrarse entre el sector de la producción y el sector servicios, generan una serie de actividades que, como ya mencionamos antes, complementan los bienes finales para ser entregados en el mercado objetivo. Es decir, existe la incertidumbre entre la naturaleza del producto, de lo que es su producción y la manera en la que éste llega al consumidor.

Se debe considerar que, en la gran revolución de los servicios, se han desarrollado en gran magnitud los sectores financieros y de valores, así como la formación tecnoeconómica de producción y de ofrecimiento de nuevos servicios como las telecomunicaciones, el desarrollo de internet, entre otros.

### 1.1.- *Sector servicios y su naturaleza*

Como se explicó anteriormente, el sector terciario se ha desarrollado a lo largo del tiempo y con ello el comercio, el cual ha hecho que se llegue a otros países con las más actuales técnicas comerciales de servicios. Respecto a esto en México, el desarrollo ha venido de la mano con un crecimiento sustancioso, al menos de 1960 al año 2000 (Garza, 2008). Anterior a ello el crecimiento se encontraba en su mayoría en el primer y segundo sector de la economía. Al parecer la sustitución de importaciones y proteccionismo del mercado interno ante mercancías del extranjero veía futuro en el crecimiento del PIB. Sin embargo, como todo buen modelo económico, termina su ciclo y que hay que optar por una nueva estrategia, sea en una economía emergente o desarrollada. El análisis y la descripción de este importante sector de la economía nacional se han visto obstaculizados por la carencia de investigación, causada por el rezago que existe en la teoría económica respecto al papel de los servicios en el comportamiento del resto de la economía.

La estructura comercial y de servicios se subdivide en 17 grupos clasificados en dos grandes conjuntos: primero comercio y servicios al productor comercio y luego servicios al consumidor. Estos últimos se subdividen en: *i)* comercio de consumo inmediato y duradero y *ii)* servicios de consumo inmediato y duradero.<sup>3</sup>

En el caso de la nueva economía, el procesamiento y la distribución de la información está desplazando a la manufactura como actividad económica importante para la mayoría de los trabajadores. Se trata de una revolución de la información que promete mucho valor agregado a quien

---

<sup>3</sup> De 1993 al 2011 el sector primario constituyó aproximadamente 3% del total del PIB nacional calculado en miles de pesos del 2003, el sector secundario 33% y el sector servicios 64% (Flores Sánchez, Castillo Ponce y Rodríguez Espinosa, 2013).

lo ofrece y una competencia difícil a quien decide adentrarse en este mercado. Además de ello, el nivel de innovación tecnológica que se impone con las computadoras y las grandes fábricas automatizadas han llevado al gran recorte de personal para requerir cada vez menos fuerza de trabajo física. Por ello se crea la necesidad de adquirir mano de obra calificada para aquellas empresas o fábricas desarrolladas para su mantenimiento, lo que amplía la brecha de mano de obra desocupada y solicita a los más calificados. En la medida en que una economía se desarrolla, los servicios cobran cada vez mayor relevancia tanto en su contribución al PIB como en la generación de empleos productivos (Solís, 2000).

Una relación estrecha se da entre el aumento del ingreso y la gran demanda de los bienes intangibles, así como en las innovaciones y los avances tecnológicos, productos de esta índole que hasta antes de 1960 se creían que nunca revolucionarían. Algo importante dentro de la revolución de los servicios y de su gran avance es su dinamismo, el cual genera nuevos procesos productivos. Entre estos destacamos:

- Los servicios antes de la producción, los cuales implican estudios de factibilidad, concepción del producto y diseño y estudio de mercado.
- Servicios que se requieren durante la producción, entre los que destacan el control de calidad, renta del equipo, la logística de suministros, el mantenimiento y la reparación.
- Servicios paralelos a la producción, tales como el control e investigación de operaciones, la contabilidad, manejo de personal, capacitación, gestión de las diferentes áreas, seguros, bienes raíces, limpieza y seguridad, entre otros.
- Servicios después de la producción, como la publicidad, la promoción para hacer llegar producto al cliente, mantenimiento y capacitación del cliente.

Resulta interesante analizar la clasificación de los servicios y la causa de su desarrollo como un punto importante para que no haya confusiones ante la producción y comercialización de los productos. Es decir, se trata de estimar la formación de los servicios en un ambiente distinto de los bienes con el propósito de dejar bien definido el concepto de los servicios, ya sea en la economía nacional o en su mero contexto, por ser parte importante de estudio de esta investigación.

1.1.1.- *Definiciones de bienes y servicios.* Los bienes son un producto tangible terminado por medio de una actividad de transformación; un servicio, por su parte, es una prestación, un esfuerzo o acción, misma que no es visible, sino que se consume al momento de adquirida. En ocasiones se han confundido los conceptos de bien y producto, por lo que el servicio resulta ajeno a ellos. Es decir, las

actividades empresariales que conducen a un producto se clasifican en bienes o servicios; no obstante, no debe confundirse un bien con un producto, pues, al final, los productos son bienes o servicios dirigidos a una sociedad para su consumo según sea el caso. Kotler (2003) ha definido los servicios como una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta; son básicamente intangibles, ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.

En lo que respecta a la American Marketing Association (AMA),<sup>4</sup> su definición de servicios se basa en los siguientes términos: “los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”. Como vemos, los servicios son tratados como carentes de tangibilidad y no ligados a los bienes físicos.

Para diferenciar entre bienes y servicios, podemos ayudarnos de la clasificación que aporta Kotler.

- Bienes tangibles puros, tales como el jabón y la sal, los cuales no incorporan servicios.
- Servicios puros. Su oferta se basa en un servicio directo al cliente, tales como los servicios financieros.
- Bienes tangibles con algún servicio. Aquí el servicio mejora el producto, como la instalación del producto en su compra, así como la asistencia telefónica o en línea, el servicio posventa, entre otros.
- Servicios acompañados de algunos bienes. Es el caso de la telefonía que incluye algún accesorio o del transporte aéreo que incluye alimentos y bebidas.

Otras definiciones son:

- Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Sanabria, 2011).
- Los servicios son todas aquellas actividades identificables e intangibles, objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores (Sanabria, 2011).

Con base en lo anterior, es posible decir, en diversas ocasiones, que los productos son combinaciones de bienes y servicios en las que la prioridad de cada una de estas categorías difiere; es

---

<sup>4</sup> Disponible en [www.ama.org](http://www.ama.org)



decir, cuando un bien se antepone al servicio, por ejemplo, un coche, al producto se le acuña bien; si, por el contrario, el servicio es mayor al del bien, se le llama servicio. Puede proponerse que lo que adquieren los consumidores son beneficios con soportes tangibles o intangibles. Por ello se categoriza como bienes a los productos en los que dominen los aspectos tangibles y servicios cuando dominen los intangibles. Así, y asentando las diferencias, se puede hablar de la clasificación de los servicios para tener una idea más clara de su diversificación y distinción unos de otros.

1.1.2. *Servicios y su clasificación.* La clasificación e identificación de los servicios suele ser más difícil que las que atañen a los bienes, debido a la diversidad entre las diferentes necesidades por parte de los consumidores y por el tipo de servicio que una empresa ofrece al mercado como resultado de un gran desarrollo en los mismos a lo largo del tiempo. Por ello el *marketing* también se asocia con los servicios para catalogar una buena estructura de los mismos y, con ello, delimitarlos de una manera más exacta en lo que a su naturaleza respecta. Existen diversos criterios para clasificarlos.

- *Por su naturaleza.* Se basan en el objeto de su actividad, es decir, en la tarea propia a que son remitidos. Se pueden clasificar en 10 grupos según la AMA:
  - i) Servicios de salud.
  - ii) Servicios financieros.
  - iii) Servicios profesionales.
  - iv) Servicios de hotelería, viajes y turismo.
  - v) Servicios relacionados con el deporte, arte y diversión.
  - vi) Servicios proporcionados por el gobierno.
  - vii) Servicios de distribución, alquiler y *leasing*.
  - viii) Servicios de educación e investigación.
  - ix) Servicios de telecomunicaciones.
  - x) Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Pueden confundirse las clasificaciones de los mismos por cuanto se mezclan muchos de ellos con bienes tangibles. Sin embargo, las actividades destinadas a ofrecer un servicio se conjugan en su mayoría con la inclusión de un bien tangible, como el caso de los hoteles o telecomunicaciones.

- *Por sector de actividad (Browning y Singelmann, 1978).* Estos autores usan un criterio basado en el destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:
  - i) Servicios de distribución. Un servicio de transporte, comercio y comunicaciones en el que el productor se pone en contacto con los consumidores.
  - ii) Servicios de producción. Son suministrados a personas o empresas y se enfocan en lo financiero, el inmobiliario, lo jurídico, etcétera.
  - iii) Servicios sociales. Se prestan a personas colectivamente, como la atención médica, educación, programas sociales, entre otros.
  - iv) Servicios personales. Cuyos destinatarios son las personas físicas; algunos ejemplos son restauración, asesorías, tintorerías, diversión, etcétera.
- *Por su función.* Se pueden diferenciar servicios de gestión, de producción, de información y comunicación, de investigación, de personal, de ventas y servicios operativos.
- *Por el comportamiento del consumidor.* Éstos toman importancia porque están enfocados en los factores que impulsan al consumidor a realizar una compra de un producto. Se enfatizan las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra. Se consideran factores como la frecuencia, la importancia que tienen esos productos para el consumidor, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos sociales, es decir, la conducta propia del consumidor ante la adquisición de un producto. Aquí entran:
  - i) Servicios de conveniencia. Adquisiciones frecuentes, por costumbre, sin que el consumidor busque alternativas o sin que lo medite con la finalidad de adquirir el mejor producto posible. El proceso de compra es directo: va del deseo o necesidad a la compra sin analizar todas las demás fases. Normalmente al comprar un boleto de avión, por ejemplo, optamos por comprarlo siempre con la misma aerolínea, ya que cumple con nuestras expectativas, pero sobre todo con nuestras necesidades.
  - ii) Servicios de compra. La mayoría de los consumidores piensan en otros aspectos al momento de adquirir un producto. Piensan en el riesgo, analizan la importancia de la compra, verifican y comparan precio, así como el riesgo latente que existe en este proceso de compra. La experiencia del consumidor juega un papel importante en el proceso de búsqueda de información de valoración de alternativas. Es muy común que al momento de adquirir una tarjeta de crédito el consumidor analice cuál institución

financiera le ofrece mejores beneficios: una tasa de interés preferencial o aceptación en una mayor cantidad de establecimientos.

- iii) Servicios de especialidad. Los riesgos son mayores al momento de la compra, pues éstos resultan trascendentes en la acción del consumidor. Todos los aspectos anteriormente mencionados se vuelven más específicos, pues el análisis es más profundo. Algunos servicios especiales se basan en la elección de un auditor o un abogado, por ejemplo.
- iv) Servicios no buscados. Son servicios que muchas veces van implícitos en la compra de un bien o que son requeridos casi obligatoriamente, aunque el consumidor no lo desee, como la garantía de un aparato electrónico o el seguro de un automóvil.

A propósito de las cuentas nacionales, se cuenta también con una clasificación de los servicios: la balanza de servicios (que incluye los ingresos y pagos por conceptos de servicios prestados al exterior o recibidos de éste). Se registra el total de los pagos que hicieron los residentes de un país a los del exterior y los que a su vez recibieron de éstos los nacionales por concepto de prestación de servicios. Para tales efectos se considera a los individuos como nacionales o extranjeros no desde el punto de vista jurídico, sino económico. Se distinguen:

- Servicios de transporte: fletes y alquileres de barcos, tráfico de pasajeros, derechos de puerto y canales, tránsito ferroviario, tasas por servicios de correo, teléfonos y telégrafos, pasajes internacionales, etcétera.
- Cuentas de viajeros: gastos de turistas, ya sean éstos con fines de estancia
- Servicios por comercio de mercancías: comisiones, derechos de tránsito, derechos consulares, seguros y reaseguros, etcétera.
- Servicios por operaciones financieras: comisiones a bancos por servicios de intermediación, intereses por deudas y dividendos por inversiones directas, entre otros.
- Recaudaciones y gastos de los gobiernos: gastos de diplomáticos, recaudaciones fiscales y derechos varios, etcétera.
- Otros: remesas de inmigrantes temporales o permanentes, alquiler de películas, gastos de oficinas de turismo en el exterior, pago por el uso de patentes, marcas y servicios técnicos en general.

1.1.3. *Características de un servicio.* Debido a que los servicios son de carácter intangible, merecen especial atención en su clasificación, naturaleza y definición; por ello cabe destacar que sus

características son poco peculiares y de ahí que el *marketing* sea de importancia para éstos en el comercio.

Una característica importante, si no es que la más importante, se refiere a la intangibilidad. Se dice que es intangible porque no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Servicios totalmente intangibles pueden ser la visita a un museo o la asesoría de un administrador. La intangibilidad de los servicios tiene sus implicaciones. Éstos no pueden ser probados antes de adquiridos, de modo que se puede verificar su calidad o la satisfacción por parte del cliente después de su adquisición o compra. Grande (2005) habla de una diferencia que estriba en que posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, o un temor a verse insatisfechos tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precio demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les puedan causar algún daño físico.

Otras características de los servicios son:

- Heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a otras personas en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a los sujetos que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- Perecibilidad: los servicios no se pueden almacenar por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado no se puede realizar en otro momento, por ejemplo, un asiento vacío en un vuelo comercial.
- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no su propiedad. Después de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

### 1.2.- *Desarrollo del sector servicios en México*

Antes de hablar de los servicios en la economía mexicana, es pertinente establecer algunos factores que explican el desarrollo de éstos en la propia economía. Cabe destacar que hablar de servicios y, más aún, incluir el *marketing* en ellos es de suma importancia porque la simbiosis es el resultado de un servicio

universal que ha ido incrementándose con las décadas, al menos a partir de 1960 en nuestro país. Como lo mencionan Flores, Castillo y Rodríguez (2013), los factores clave que han dinamizado este sector han cobrado importancia fuerte; hablamos de un peso cercano a 70% de la producción nacional total. Dejando atrás los sectores en materia de agricultura e industria. Merece especial atención aquel sector que ha mantenido la economía a flote por muchos años; con ello no damos por hecho que este sector es el más importante, pero al menos podemos permitirnos establecer los servicios y sus subsectores como piezas clave del crecimiento económico de México.

El sector servicios en la economía se dinamiza de tal forma que resulta de la necesidad de ofrecer una experiencia distinta al consumidor al momento de adquirirlos. Este fenómeno es más notable en economías desarrolladas o países industrializados, en los que la estructura económica ha cambiado hacia una basada sobre todo en el sector de servicios en detrimento del sector industrial.

Una de las principales causas por las que el sector servicios en la economía se ha revolucionado se debe al incremento del poder adquisitivo de las familias, el cual les ha permitido un mayor consumo de servicios de salud, educación, turismo, hoteleros, seguros, transporte, entre otros. Las familias gastan cada vez una mayor proporción de sus ingresos en distintos servicios, mientras que su gasto proporcional en bienes primarios e industriales cae. Así esta restructuración del presupuesto de las familias es reflejada en el cambio de la producción de la economía, lo que favorece al sector de servicios. Éste no es un fenómeno reciente: inició desde la última fase de la revolución industrial a inicios del siglo XX, y se ha intensificado en décadas recientes como consecuencia de la globalización impulsora del desplazamiento de los centros industriales de los países desarrollados a países en desarrollos.

1.2.1.- *Factores clave en el desarrollo de los servicios.* La productividad de empresas, el aprovechamiento del mercado, la conducta de los consumidores, el crecimiento de la economía en general, la cultura, los estilos de vida, los niveles de ingreso y el desarrollo de un país, sea desarrollado o en vías de desarrollo, son factores importantes para el dinamismo de los servicios. A medida que se incrementan estos factores en la economía, así como la riqueza, las personas van cambiando de hábitos en todo aspecto, desde la forma de vida hasta los productos que consumen. Tocante a los servicios, éstos han tenido también una jerarquía en el aspecto de su calidad, comodidad, incluso cierto lujo que se restringe a los de mayor nivel salarial.

El gobierno y su administración deben intervenir en la economía para que los servicios de primera necesidad se desarrollen de manera óptima, ofreciendo prestaciones sociales: asistencia

médica, residencia para personas mayores, actividades educativas, transporte, limpieza, seguridad social, etc. El crecimiento y desarrollo económico generan, aplicándose de manera eficiente, una tendencia al aumento de los gastos sociales y de los servicios que se demandan, al menos en lo que respecta a México.

La globalización, lejos de ser una limitante al dinamismo de la economía, debe servir como experiencia para el crecimiento para que la apertura del comercio aunada a una buena negociación con las empresas haga que los servicios se desarrollen de una manera correcta, siempre y cuando se canalicen a diferentes estratos de la economía a precios considerables que los consumidores puedan pagar. Ya que muchas de las empresas en México se ubican gracias a las ventajas competitivas derivadas del entorno legal, se basan en la adquisición de una mano de obra más barata o calificada, un transporte más rápido o económico, una mejor red de distribución o costos de producción finales más bajos. Por ejemplo, en el norte del país el servicio de maquila como mediadores para la entrega de productos finales ha desarrollado impresionantemente las redes de repartición, de transporte y logística para distribuir de una manera más rápida los bienes que consume la sociedad. Muchas de las empresas estratégicamente situadas en el país generan una gran demanda de servicios, como transporte de materias primas, transferencias monetarias, comunicaciones, investigaciones comerciales, estudios o análisis económicos, entre otros.

Cabe destacar la importancia de la productividad entre sectores. Mientras que el sector agropecuario queda rezagado por su baja productividad, la industria genera alto valor por su producción de manera eficiente que cada vez se automatiza más; los servicios reciben una atención especial por ser, aparte de productivos, grandes generadores de valor agregado. Se explica la tercerización de la economía basándose en las diferencias de productividad entre sectores económicos, derivada de los avances tecnológicos. En la industria la productividad es mayor que en los servicios; la diferencia radica en el nivel de tecnología, ya que la industria genera cada vez más bienes con menor mano de obra y en menor tiempo. El nivel de tecnología que requiere un servicio no es tan costoso como en las industriales, además de que no se genera inventario ni grandes inversiones en materias primas. Por ejemplo, para ofrecer un servicio de consultoría en materia de finanzas o instalar un taller de servicios eléctricos, no se necesita un alto nivel de tecnología, que pronto quedará obsoleta.

Otro factor importante en el desarrollo de los servicios, y más si hablamos de México, se centra en las estrategias empresariales, aquéllas cuya competencia ofrece el mismo servicio pero con elementos adicionales que la diferencian de otras. Las empresas productoras de bienes también crean servicios, porque mediante ellos pueden generar ventajas competitivas y, con ello, conseguir una mejor

posición en el mercado. Los servicios adicionales que se encuentran en la adquisición de un bien pueden adquirir diversos papeles. Generalmente son instalaciones de los productos, mantenimiento gratuito, extensiones de las garantías, asesoría, entre otros. Y en México muchas de las empresas en servicios hacen eso, ofrecer algo más sobre un bien para generar ventas, ganar clientes y crecer en el mercado.

El crecimiento empresarial puede ser de tipo intensivo, lo que desarrolla oportunidades dentro de las actividades actuales; puede ser extensivo, lo que propicia la obtención de proveedores, distribuidores o competidores; y puede ser diversificado, para actividades distintas de las actuales. Se puede crecer de manera intensiva introduciendo al mercado un producto o servicio nuevo; de manera extensiva adquiriendo plantas o terrenos que ayuden al proceso de producción de algún producto; o de manera diversificada entrando en mercados diferentes a los habituales con productos nuevos.

Estos factores, se interrelacionan de modo tal que los servicios crezcan o se desarrollen en las economías de una manera progresiva, es decir, que las diferentes estrategias aplicadas a los factores antes mencionados ayuden a las empresas a tomar ventaja de otras sobre su producto. Satisfacer la necesidad del cliente, y sobre todo tener presente a dónde se pretende llegar, hace de los servicios un complejo organismo que no sólo cumple la función de satisfacer al cliente con lo que necesita, sino de ofrecer calidad y diversificación en el mismo ante los diferentes estratos sociales.

Estos factores concurren para lograr el crecimiento económico de México, dado su evolución, sobre todo, durante la década de 1960 y hasta el año 2000, implementando una estructura en la que resaltan los factores que han ayudado a su desarrollo. No sólo es cuestión de invadir el mercado con servicios de todo tipo, sino de ofrecerlos de una manera especial a cada tipo de cliente; por ejemplo, los adecuados en materia de servicios financieros, los necesarios para una atención automovilística o un servicio a la medida de quien solicita asistencia médica.

### 1.3.- *Los servicios en la Ciudad de México, 1960-2000*

El análisis de los servicios requiere atención especial, ya que el desarrollo que han tenido ha sido de gran impacto en la economía mexicana, de manera que, por encima de la industria y la agricultura, éstos han generado un gran potencial y valor agregado capaz de sostener y dinamizar a la propia economía; potencial que también ha sido generador de empleos y de una gran infraestructura que cubre las necesidades de los consumidores.

La producción nacional en su conjunto se ha visto modificada por el sector servicios, particularmente en los últimos 50 años. Para 1960 el sector primario representaba 12.6%, el secundario

22.4% y el terciario 65.0% del PIB total nacional. Cuarenta años después las cifras fueron 5.8, 28.8 y 65.4% respectivamente (Flores Sánchez, Castillo Ponce y Rodríguez Espinosa, 2013). Aunque el sector terciario no ha ganado partido en estos últimos años, se mantiene constante, mientras que el sector primario se ha visto arrasado por el secundario. En la actualidad los servicios formales se producen, distribuyen y consumen en forma de mercancías, al igual que los bienes materiales. Para 1960 los 17 grupos de actividad terciaria “[...] tenían 382 000 establecimientos que empleaban 963 000 trabajadores y producían 74 258 millones de pesos (precios de 1993)” (Garza, 2008). De 1930 a 1980 los establecimientos aumentaron anualmente en 23 000; pero tanto en crisis como en auge las pequeñas empresas de servicios y comercio aumentaron significativamente porque se creó la estrategia de sobrevivir ante el desempleo. Debido a esto, a inicios del siglo XXI los servicios han tomado una participación de 65% en el PIB nacional. En lo que respecta a la crisis de 1982 a 1988, los establecimientos de servicios aumentaron a 6 500 anuales en la Ciudad de México. De esto podemos decir que la mayoría de los negocios que resultaron debido a la crisis fueron de carácter familiar con un valor agregado muy reducido. Para 1960, con 14.7% de la población total situada en la Ciudad de México, en ésta se producía casi 40% de los servicios privados del país, y en varios de sus grupos llegaba a más de 50%. La superconcentración terciaria, principalmente en los servicios al productor, presentaba una alta correspondencia con el 46% que representaba la urbe total de las manufacturas del país (Garza, 2008: 30).

De 1960 a 1980, cuando la economía mexicana tenía un gran crecimiento económico, disminuyeron notablemente la participación del comercio y los servicios al consumidor, y aumentaron los servicios al productor. El grupo que más creció fue el de servicios profesionales a empresas. Dado el desarrollo de la globalización, México implementó políticas económicas para dinamizar los servicios al productor, que lograron una participación de 54.4% en el total del país para 1998, impulsada en su mayoría por los servicios profesionales a las empresas. Para finales de esta década México terminaba con una alta y creciente concentración en los servicios al productor según el PIB, los cuales absorben casi dos terceras partes de sus actividades terciarias. En la décadas de mayor crecimiento en la economía mexicana, el PIB terciario en la Ciudad de México aumentó a 47.7% en 1970, para reducirse en 1980 a 45.4%, decremento muy ligero. A finales del modelo de sustitución de importaciones, 1980, la ciudad ofrecía 61.8% de los servicios profesionales del país. La Ciudad de México representaba en 1980 la mitad de la actividad de todo el país, lo cual constituyó el principal determinante para que en ese año se absorbiera 19.8% de la población nacional, que de hecho fue el máximo histórico en materia de empleo.



Un factor importante al momento de hablar del sector servicios es la organización espacial de ellos, pues mucho de esto determina el buen funcionamiento de este sector y, más individualmente, de las distintas firmas que ofrece en un mercado específico y bien delimitado. Las variables que determinan esta distribución no sólo tienen que ver con la economía, sino también con factores históricamente entrelazados que han modificado a lo largo del tiempo estas localizaciones. Los elementos económicos interactúan dentro de una evolución que parte de las características geográficas de cada nación<sup>5</sup> y que paulatinamente se van transformando con la construcción de obras de infraestructura y con el impacto de los avances tecnológicos en comunicaciones, transportes, energéticos y nivel de infraestructura. La prestación de determinados servicios sólo es factible gracias al desarrollo tecnológico. Los servicios mencionados no podrían prestarse si no se hubieran desarrollado tecnologías como la informática, los sistemas expertos o las comunicaciones vía satélite.

En la Ciudad de México se encuentra una extensa red de servicios administrados con una logística de acuerdo con el tipo de mercado. Ya que nuestro análisis se centra en este lugar, cabe mencionar la evolución del sector terciario en esta etapa. Para 1960 se absorbió 38.9% del PIB nacional de las 17 ramas terciarias. Al inicio de los sesenta, la Ciudad de México producía casi 40% de los servicios privados del país, y en varios de sus grupos llegaba a más de la mitad; la concentración masiva de servicios al productor presentaba una alta correspondencia con 46% que representaba la urbe del total de las manufacturas del país. Para 1970 la participación del PIB terciario alcanzó 47.7% del PIB nacional, y luego pasó a 45.4% en 1980.<sup>6</sup> En lo que respecta a todo el nivel de servicios producidos, la Ciudad de México representaba 50% del total en todo el país.

En la crisis de los ochenta la concentración del comercio y los servicios declinó a 39% en la Ciudad de México, mismo nivel que en 1969. En el periodo de recuperación, 1988-1993, los servicios y el comercio se elevaron a 41.4%, mientras los servicios profesionales lo hicieron a 52.5%. En el periodo 1993-1998 el sector servicios creció a una tasa anual de 1.7% debido, en parte, a la crisis de 1995; esta situación afectó a la Ciudad de México, que redujo su participación en las actividades terciarias nacionales a 37.6% en 1998. No obstante, entre 1960 y 1998 se advierte sólo una tenue disminución de la concentración de los servicios en la capital según el PIB, ya que mantuvo casi 40% del total nacional y su función como la metrópoli principal en la oferta de servicios en México (Garza, 2008: 30).

---

<sup>5</sup> Cabe destacar que se tratan de variables como el tipo de mercado, los costos en transporte y los consumidores potenciales. Dentro de las características geográficas encontramos la extensión, la fertilidad del suelo, disponibilidad de recursos naturales y minerales, entre otros.

<sup>6</sup> La participación alcanzada en 1970 fue la más alta en todo el siglo XX.

La consolidación terciaria que experimenta México en la década de los ochenta se caracteriza por una transformación en su especialización económica, al pasar de su tradicional fortaleza en el sector industrial observada durante el milagro mexicano a las actividades terciarias, que emergen como las principales dentro de su estructura productiva. En la economía de esa década, en la que este sector se fortalece de 1988 a 1993, se desmantelan las empresas paraestatales y se desregula la economía. En esta etapa la Ciudad de México se recupera parcialmente al lograr una tasa de crecimiento del PIB de 3.8% (misma que la nacional), la cual se debe al acelerado incremento de la Ciudad de México en tema de construcción, que es de 6.5% en comparación con la del país, que es de 5.1%; asimismo destacan las telecomunicaciones y transportes con 7.6 y 4.3%, respectivamente. El PIB total de la urbe se eleva a 367 mil millones de pesos en 1993, lo que supera la caída absoluta sufrida en la “década perdida”.<sup>7</sup> El siguiente cuadro explica la situación en ese periodo.

CUADRO 1. *México y la Ciudad de México. PIB por sector, 1988-2003*  
(Millones de pesos a precios de 1993)

	1988		1993		1998		2003	
	<i>México</i>	<i>ZMCM</i>	<i>México</i>	<i>ZMCM</i>	<i>México</i>	<i>ZMCM</i>	<i>México</i>	<i>ZMCM</i>
Total	958 230	305 552	1 155 132	367 622	1 131 495	401 927	1 508 240	435 646
Sector I	81 114	1 045	88 960	1 547	96 090	1 883	108 594	2 389
Sector II	237 770	78 139	293 639	95 410	365 094	104 850	389 200	107 632
Sector III	639 344	226 365	772 532	270 638	870 310	295 194	1 009 896	325 625

FUENTE: Gustavo Garza (2008: 182).

Como se aprecia en el cuadro anterior, los tres sectores muestran cifras crecientes a lo largo de 15 años. Pero en especial es claro cómo los servicios se han disparado de una manera impresionante, es decir que en 1988 el sector servicios representaba en la Ciudad de México el 74.08% del PIB generado en la capital; para 1993 representaba 73.61%, con apenas una variación del 0.47% abajo del lustro anterior. Para 1998 este sector representaba 73.44%, y para 2003, 74.74%. Es decir, a lo largo de 15 años el sector servicios se ha mantenido con un promedio de 73.97% del total del PIB producido en la

<sup>7</sup> Se llama “década perdida” al periodo que comprende 1970-1980 debido a que el modelo de sustitución de importaciones implicó un desequilibrio creciente de la balanza de comercio internacional, un elevado servicio de la deuda externa y gran fuga de capitales, todo cual desembocó en la suspensión de pagos de la deuda y en la nacionalización del sistema bancario en 1982. El tipo de cambio se elevó en 500% en un año y se desató una descontrolada inflación que alcanzó 99% en 1982 y 157% en 1987. El PIB de México tuvo un crecimiento marginal de 0.9% anual entre 1980 y 1988, pero la Ciudad de México fue severamente perjudicada y lo redujo en -1.2% anual. Lo que causó una reducción de 336 a 306 mil millones de pesos.

Ciudad de México, lo cual nos indica que durante la recuperación relativa de 1988 a 1993 la Ciudad de México recuperaba su crecimiento económico, equiparado al nacional, a la vez que proseguía fortaleciendo su especialidad en las actividades terciarias (Garza, 2008).

El asentamiento de una economía desregulada en la década de 1990 fortaleció la firma de convenios de libre comercio con diferentes países del mundo, entre los que destaca el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con los Estados Unidos y Canadá, que entró en vigor en 1994, y otro con la Unión Europea que se inició en 2000. La privatización de las empresas del gobierno se aceleró, por lo que sobresalió la venta del sistema bancario y otras instituciones importantes, como Teléfonos de México y Ferrocarriles Nacionales de México. Por sectores y ramas, de 1993 a 2003 todos reducen su importancia en la Ciudad de México; de esta manera, en las actividades terciarias la urbe mantenía una tercera parte de la producción de México; destacan en esta época los servicios sociales y personales con 36.5% del total nacional; transportes y comunicaciones con 31.6%, y servicios financieros con 30%.

Sin duda se trata de una gran ciudad especializada en servicios que generan alto valor agregado; conforme éstos se diversifican, se tiene mayor opción para adquirir un servicio de la índole que sea, es decir, dentro del ámbito terciario no sólo se puede enfocar la economía transporte, servicios financieros, entre otros, sino que optar por servicios alternativos como el hospedaje, el cual es un estímulo más a la economía en una de las principales ciudades turísticas del país.

#### *1.4.-El turismo en el sector servicios*

En la economía hemos visto que el sector servicios tiene un peso relativamente alto al “producirse” en gran masa en todo el país y, sobre todo, en la Ciudad de México; pero existe una actividad que también tiene una participación importante y que abarca una amplia gama de subsectores del sector servicios: para que el sector turismo se vea completo, debemos incluir los establecimientos de alimentos y bebidas, las agencias de viajes, guías de turistas, arrendadoras, los centros de convenciones autónomos y atractivos (como los hoteles).<sup>8</sup> El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo y aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional.

El análisis de este sector debe ser cuidadoso, ya que se conjuga con las comunicaciones y los transportes, pues sin ellos la industria no se podría consolidar. El sector turístico es, en general, una actividad planeada, organizada, controlada y dirigida que abarca el comportamiento humano, el uso de

---

<sup>8</sup> En este caso consideramos atractivos culturales, arqueológicos, arquitectónicos, sitios históricos, parques y estadios.

los recursos y la interacción con otras personas, economías, sectores y entornos. El turismo en el siglo XXI es quizás la actividad económica más importante del mundo. Su expansión y crecimiento están fuera de toda discusión. La importancia del turismo para la economía mexicana es indudable; sus beneficios se reflejan en ser una industria generadora de empleos y detonadora del desarrollo regional, pero además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales.

Se trata de servicios adjuntos como el propio hospedaje, el cual incluye los hoteles, los moteles y posadas, así como de los servicios de restaurantes, clubes nocturnos y discotecas, entre otros. Por sus efectos en la cuenta del sector externo, esta industria es una fuente importante de generación de empleos y de divisas. Aunado a ello, dicho sector comprende todas las necesidades y motivaciones de los turistas, así como una selección del comportamiento y de las restricciones del turismo. En suma, la hotelería ocupa un papel importante en este análisis, ya que a partir de ese complejo comenzaremos nuestro análisis.

Acerca de esta rama, de su formalización como una pieza importante en la economía mexicana y de los factores que necesita para su completa actividad, Solís (2000) destaca:

Los espectaculares avances en la comunicación, en la informática y la infraestructura carretera de autopistas son un apoyo para el turismo. Los transportes aéreos que compiten frente a los servicios de lujo de transporte de carretera, dentro de ciertas distancias, [...] permiten anticipar que la actividad turística es un elemento que coadyuva a consolidar la globalización mundial de las actividades productivas de mercancías y servicios.

La economía desempeña cierto papel en muchas de estas áreas, sobre todo cuando existe la necesidad de estudiar las fuerzas del mercado relacionadas con la demanda y la oferta de productos para los turistas y de analizar el impacto económico y las medidas de control de los efectos del turismo. El 98% del valor de la industria turística mexicana se compone de alojamiento, transporte y restaurantes, lo cual refleja el inmenso potencial que existe para el desarrollo turístico de entretenimiento.

Considerando que se trata de un mecanismo casi armónico en el que se buscan los medios necesarios para coadyuvar en su funcionamiento, no podemos dar por hecho la situación que el turismo representa ante los servicios, pues son diversos factores los que intervienen en la creación y en el buen funcionamiento del mismo. Es decir, el turismo además de captar divisas que ayudan a la economía en general y sobre todo que deben estar disponibles los demás servicios para su buen funcionamiento; no podemos dejar de lado la elevada propensión al gasto de los consumidores en servicios, sobre todo turísticos. Con el paso del tiempo, el crecimiento de este sector se traducirá en una mayor elasticidad

del ingreso, convertido en un mayor tiempo de ocio pagado, el cual ayudará a una mejor distribución del ingreso; es decir, debido a este crecimiento parte de la población marginada se podrá incorporar al sector. Con ello la demanda potencial de servicios, sobre todo turísticos, aumentará y se convertirá en demanda efectiva.

En el mercado del turismo los consumidores no solo satisfacen sus necesidades con las empresas del sector, sino que conlleva otras más. El éxito de este sector no podría explicarse si no se habla de los otros servicios que lo hacen posible y plausible ante lo que la demanda efectiva le solicita. Hablamos, pues, de que la industria de servicios turísticos abarca otros subsectores como el transporte y las comunicaciones. Los grandes flujos de turismo mundial no podrían lograrse sin un sistema de comunicación eficiente y barato; además, la posibilidad y necesidad de intercomunicar las demandas y ofertas resulta vital en una sociedad en la que el recurso más escaso es el tiempo.

El turismo en la Ciudad de México demanda la existencia de una gran infraestructura, la cual implica generar y crear mayores y mejores centros de esparcimiento que la gente de otros estados y países necesita al momento de incluir en sus viajes a dicha ciudad. El tema es de importancia debido a la gran inversión en infraestructura turística, sobre todo hotelera, sea nacional o extranjera directa, que se dirige en su mayoría a la capital del país, para generar así mayores lugares de hospedaje, de alimentos y diversión. Además de ser un sector económicamente innovador y de que “relativamente” la ciudad es un destino turístico principal, los inversionistas y el propio gobierno se han visto en la necesidad de incrementar los lugares y las posibilidades para la buena estancia de las personas. En el cuadro 2 podemos contrastar algunas cifras que permiten observar el comportamiento de las actividades específicas de este sector.

CUADRO 2. *Complementos del Turismo en la Ciudad de México para el año 2015. Número de habitaciones y ocupación*

<i>Conceptos</i>	<i>Año 2015</i>
Cuartos	48 340
Ocupación hotelera (%)	63.1%

FUENTE: elaboración propia con los datos proporcionados por la Secretaría de Turismo del Distrito Federal en su resumen estadístico de 2015.

Algunos otros espacios y objetos que se enlazan con el sector turístico son hoteles, moteles y posadas, restaurantes, bares, automóviles de alquiler, entre otros. Sin duda se puede observar de esta manera que el éxito del sector turístico está sustentado en una compleja trama tanto en la infraestructura (como son los aeropuertos, las carreteras, ferrocarriles, comunicaciones satelitales,

instalaciones portuarias, hoteles y de servicios alimenticios), como en la calidad y especialización de la fuerza de trabajo y de la comunicación noticiosa que permite a los viajeros informarse de la evolución económica de su país y del que visitarán.

Es éste, entonces, un complejo organismo que necesita de otros servicios especializados para su funcionamiento es necesario clasificar el sector para entender mejor el tipo de organizaciones que existen en el mismo. Se destacan:

- *Empresas de transporte.*
- *Alojamiento.*
- *Atracciones no naturales.*
- *Servicios de apoyo del sector privado.*
- *Servicios de apoyo del sector público.*
- *Intermediarios.* Tales como los mayoristas y las agencias de viaje.

A medida que se desarrollan estas organizaciones turísticas su *marketing* se vuelve más sofisticado: tienden a actuar más desde el punto de vista del consumidor, con la finalidad de satisfacer sus deseos y necesidades y, sobre todo, de generar valor al mismo; es decir, hoy en día, muchos de estos organismos se preocupan, por ejemplo, por ofrecer un paquete turístico completo o un producto global no comercializable, en lugar de sus propios productos individuales. Asimismo, se juegan intereses políticos y sociales que deben respetarse para mejorar el servicio al acatar las necesidades del cliente desde el punto de vista del tipo de viaje o reunión en un punto determinado.

A pesar del nivel de infraestructura turística que se ha invertido en el país y en la Ciudad de México, es posible afirmar que hay una gran cantidad de segmentos de mercado que no han sido atendidos, sobre todo teniendo en cuenta los cambios que ha registrado la demanda internacional los últimos años; hablamos de segmentos como el ecoturismo, turismo real, turismo de aventura o los viajes de negocios, que son sectores clave para la inversión y desarrollo en cualquier parte del país y de la Ciudad de México. El caso de los viajes de negocios es un tema prácticamente nuevo que apenas comienza a explorarse en cuanto al ofrecimiento de estancias y servicios específicos para el nivel de actividad que presenta su tipo de consumidores. Con relación a ello, las principales ciudades del país como Monterrey (Nuevo León), Guadalajara (Jalisco) y la Ciudad de México son destinos habituales en viajes de convenciones, seminarios y presentaciones de productos y nuevos servicios. Sin embargo las opciones de crecimiento y de inversión son amplias en estos segmentos dentro y fuera de la capital.

Los índices de ocupación dan una idea de cómo se distribuye la demanda entre los distintos tipos de destinos. Las ciudades del interior son las que menos registran ocupación hotelera a lo largo del año.

Dentro de este marco México podría llegar a desarrollar una gran infraestructura en desarrollo sustentable y una fuerte economía turística si sólo pudiese aplicar buenas políticas que ayuden al dinamismo del sector. Cuenta con recursos suficientes que lo hacen toda una zona turística interesante. Sin embargo, los intereses políticos no dejan que avance la economía, aunado a un sistema globalizado y de apertura económica en el que la mayoría de los ingresos se reeditúan a las economías sede de las empresas extranjeras situadas en el país.

Sin embargo, la economía mexicana no se encuentra estancada en lo que a servicios de turismo se refiere. Lejos de tener malas instalaciones y peores comunicaciones, los destinos de los extranjeros son cada vez más grandes en lo que a estancia se refiere en la Ciudad de México y en otras muchas zonas del país. Por ello, hablar de hospedaje ofrece una valiosa información que nos ayudará a comprender la distribución de este complejo en la Ciudad de México, qué es lo que ofrece la mayoría de ellos, los tipos de servicios que van aunados con un bien tangible, así como las diferentes necesidades para cada persona que disfruta o necesita visitar la Ciudad de México.

#### *1.5.- La hotelería, un factor primordial en el servicio de turismo*

El hospedaje es un apartado importante dentro del turismo, ya que al menos cuenta con dos rubros a considerar: uno de ellos se centra en el estudio del tipo de turista o viajero que solicita el servicio, y el otro se centra en los tipos de servicios que ofrecen las diferentes modalidades de estancia temporal, tales como hoteles en sus diferentes categorías, moteles, hostales y posadas. Cabe mencionar que dentro de la cultura organizacional de cada firma se concentra un poder individual que segmenta y centra sólo una parte de la población, aun cuando muchos de los servicios de esta índole se dedican a sólo dar estancia a quien lo solicite, sin conjugarla con lo que necesitan y desean, o se centran sólo en el servicio común y corriente de “pasar una noche” en cualquier hotel. A pesar de la gran diversidad de estancias temporales en la Ciudad de México, la brecha en la cuantificación no es grande, pues existen cientos de hoteles para albergar a quien lo necesita. Lo importante aquí es medir la brecha de calidad que si es preponderantemente impresionante a causa de los estratos sociales, las zonas geográficas donde se ubican estos centros de estancia y el nivel de lujo, comodidad, servicios y paquete incluidos en la contratación de un servicio de esta índole.

La Ciudad de México contaba con total de 48 340 habitaciones hasta el año 2015. Sin embargo, la capacidad instalada nunca se encuentra ocupada totalmente, salvo en temporadas altas. Debido a la

concentración de estos establecimientos, la Ciudad de México se ha vuelto un lugar lleno de hospedajes de todo tipo, aunque en su mayoría no se ubican en lugares estratégicos para su funcionamiento. Podemos ver algunos moteles que se sitúan a lado de una estación de autobuses y otros que están sobre las carreteras. Sin embargo, destaca la importancia de expresar el porqué de la visita de los turistas a esta Ciudad y, en general, qué es lo que ésta ofrece; más específicamente, qué es lo que el hospedaje y los tipos de hospedaje ofrecen a la variedad de turistas o viajeros.

En el cuadro 3 se resume el nivel de visitantes en la Ciudad de México del año 2001 al 2006 y se observa el comportamiento de dicho sector en la economía de la capital. Con ello es posible ahondar más en lo que el hospedaje representa para el análisis correspondiente que se hará posteriormente. Ya que el hospedaje es un tema de importancia por el valor que genera en tanto servicio, debemos analizar el comportamiento de los últimos años para conocer cuán fuerte es esta rama del turismo en la Ciudad de México.

CUADRO 3. *Actividad hotelera del año 2001 al año 2006 en la Ciudad de México*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Habitaciones</i>	46 978	45 473	46 386	46 326	47 602	48 409
<i>% en ocupación</i>	59.66%	56.56%	51.82%	54.12%	55.70%	54.67%
<i>Llegada de turistas</i>	10 451 936	10 170 832	10 438 037	11 615 335	12 212 665	11 149 161
Nacionales	7 946 130	7 859 183	7 842 537	8 804 025	8 933 568	8 326 252
Extranjero	2 505 806	2 311 649	2 595 500	2 811 310	3 279 079	2 822 909
<i>Turistas de noche</i>	22 260 829	20 944 995	21 283 472	23 964 630	24 873 188	21 668 294
Nacionales	16 032 620	15 290 244	15 588 976	17 879 287	17 938 066	15 858 353
Extranjeros	6 228 209	5 654 751	5 694 496	6 085 343	6 935 122	5 809 941
<i>Estadía</i>	2.13	2.06	2.04	2.06	2.04	1.94
De nacionales	2.02	1.95	1.99	2.03	2.01	1.90
De extranjeros	2.49	2.45	2.19	2.16	2.11	2.06

FUENTE: tomado y elaborado del resumen de actividad hotelera en 2006 de la Secretaria de Turismo del Distrito Federal.

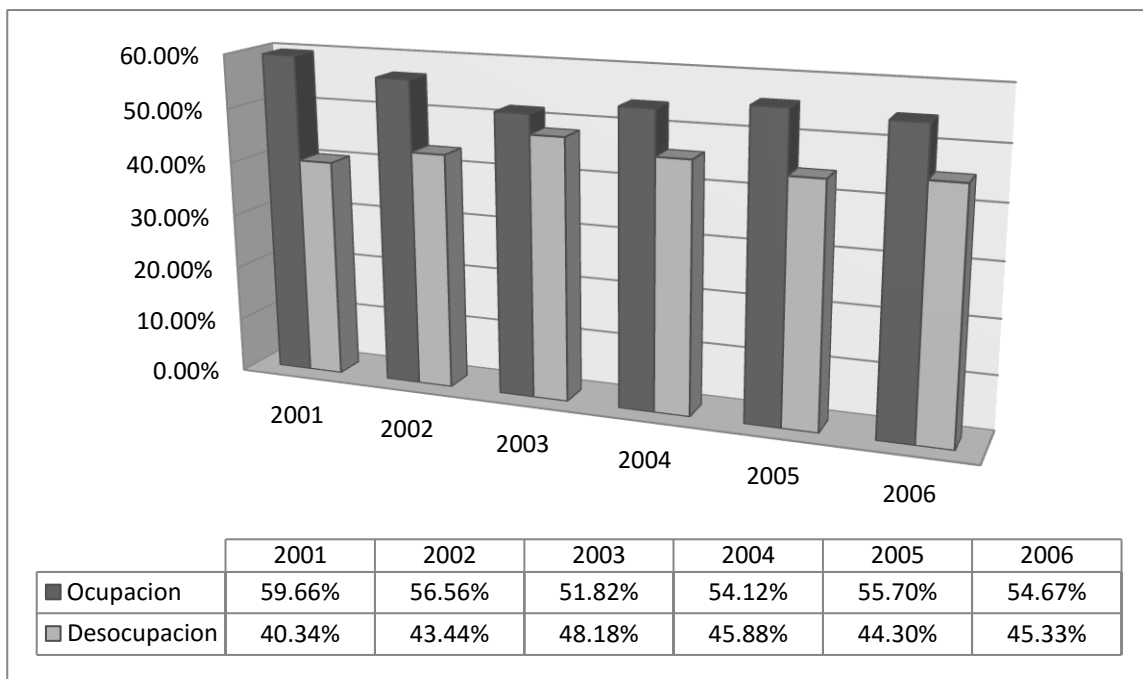
Como se puede observar, las habitaciones hoteleras, del año 2001 al 2006 mantienen un comportamiento atípico, pues no se comportan con un crecimiento proporcional, sino que decrecen y vuelve a aumentar. Por ejemplo, entre el año 2001 y 2004 el número de habitaciones disminuye y vuelve a aumentar para mantenerse casi igual, por lo que la tasa de crecimiento es inestable. Es entre el



2004 y 2006 que éstas se mantienen en aumento, permitiendo calcular un crecimiento importante con respecto o en proporción al número de visitantes cada año. El número de habitaciones aumentó de 2004 a 2005 en un 2.8% y de 2005 al 2006 en un 1.7%. Por ejemplo, la llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros, creció de 2004 a 2005 en un 5.1% y de 2005 a 2006 disminuyó en un 8%. Sin embargo, no debe tratarse de un crecimiento proporcional entre un año y otro derivado de que la ocupación hotelera a lo largo de estos 6 años no se ha mantenido al 100% debido a las temporadas bajas que se compensan con las temporadas altas en cada año. Lo que hay que destacar también, es la movilidad de los turistas dentro de estos servicios, es decir, el promedio de estadía es mayor por parte de los extranjeros que de los nacionales, ubicándose en el 2006 en 2.06 para los extranjeros y 1.90 días para los nacionales.

Sin embargo, existen más factores que hay que explicar acerca del movimiento de estos turistas: si se trata de vacaciones, estancias personales, algún tipo de negocio u otros. Un punto de vista interesante es que dominan mayoritariamente los turistas nacionales sobre los extranjeros; por su parte, los turistas de noche son en su mayoría nacionales, no extranjeros. Quizá muchos de los nacionales se movilizan a la capital por materia de negocios o por algún servicio médico que contemple la estadía en un hotel.

GRÁFICA 1. *Porcentaje de habitaciones ocupadas en los hoteles de la Ciudad de México*  
2001-2006



FUENTE: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

El estudio perfil del turista realizado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en 2008 contempla la razón por la que los turistas viajan a la Ciudad de México. El cuadro 4 presenta las principales razones extraídas de un total de 160 personas encuestadas en los diferentes puntos de entrada a la Ciudad de México.

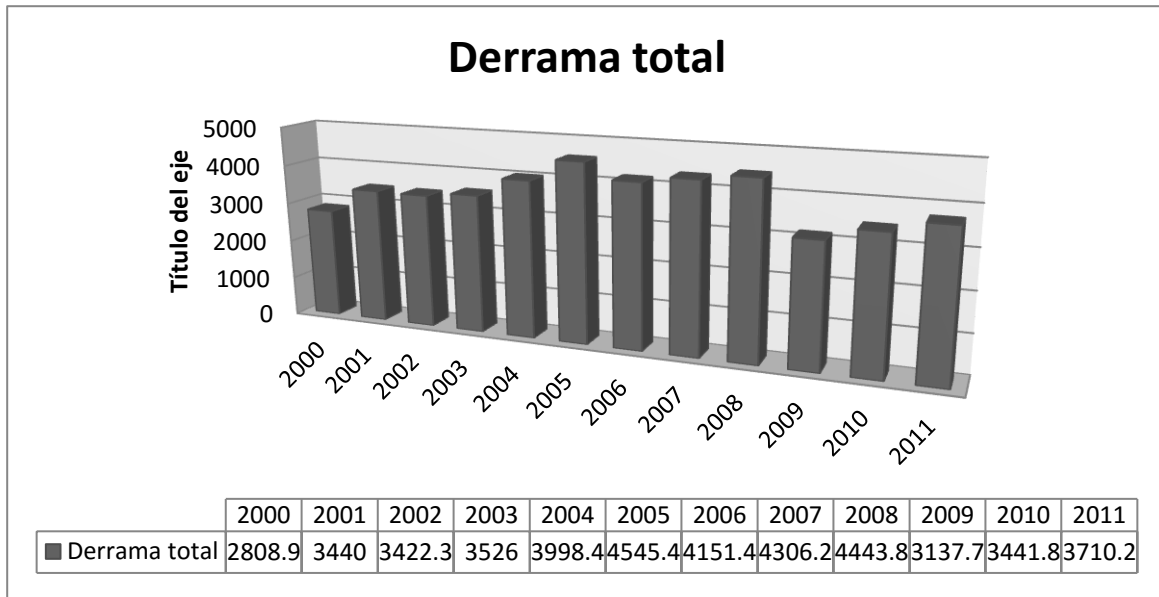
CUADRO 4. *¿Cuál fue su principal motivo para viajar a la Ciudad de México?*  
(Tipos de salida)

<i>Opción</i>	<i>Aeropuerto nacional</i>	<i>Central Camionera</i>	<i>Carretera</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Trabajo / negocios	78	21	20	119	29.75
Placer o diversión	13	28	11	52	13.00
Congresos o convenciones	9	1	1	11	2.75
Compras	2	23	3	28	7.00
Cultura	1	2	0	3	0.75
Estudios o académico	3	12	0	15	3.75
Visita a familiares	41	61	40	142	35.50
Religioso	4	5	0	9	2.25
Salud	5	7	2	14	3.50
Trámites administrativos	4	0	3	7	1.75
Total	160	160	80	400	100

Fuente: Tomado del estudio de perfil del turista, diciembre de 2008, realizado por la UAM.

A pesar de que los datos son muy heterogéneos dependiendo del tipo de salida existente, las tres principales razones por las que los turistas visitan la Ciudad de México se centran en *Trabajo o Negocios*, en visitar a familiares y por diversión. Sin duda los tipos de turistas que arriban a la Ciudad de México son de vital importancia para poder segmentar el mercado. Muchos de ellos pueden visitar a su familiares sin la necesidad de hospedarse; la mayoría de los que vienen por razones de negocios se hospedan en algún sitio que cubra sus. Finalmente, muchos de los que vienen por diversión suelen hospedarse en hoteles a su medida sin la necesidad de caer en tanto lujo, pues, como vimos en el cuadro anterior, el promedio de estadía es de 1.9 días por visitante nacional, lo cual implica que lleguen a un hotel acorde con sus necesidades de gasto e ingreso; por supuesto, el nivel socioeconómico delimita muy bien los lugares preferidos por las familias.

GRÁFICA 2. *Derrama total de los turistas hospedados en hoteles 2000-2011*  
(Millones de dólares)



FUENTE: elaboración propia con base en los datos obtenidos del reporte de estadísticas hoteleras de la Secretaría de Turismo.

El hospedaje en los años 2010 Y 2011 se ha comportado de manera similar al estudio preliminar, por lo que hemos de incluir las estadísticas de estos años para cotejar con mayor precisión esta estancia que ofrece opciones para cada nivel de ingreso en la sociedad y en los visitantes que llegan a la capital.

En la gráfica 1 se muestra el nivel de ocupación por habitación. En los años 2010 y 2011 las habitaciones se situaron en 48 534 y 48 888, respectivamente; hubo un crecimiento para 2011 de .98% con respecto al número de habitaciones en 2006. Para 2011 el precio promedio de las habitaciones fue de \$741 contra \$710 en 2010, un incremento mínimo pero estable ante el aumento de precios que se da año con año. En 2009 se mantuvo la tarifa de 710 pesos promedio. En 2006 existía una ocupación de 54.67%; para 2010 se registró una ocupación del 52.28% y para 2011 la ocupación fue de 56.88%, lo cual significa un aumento mínimo pero sustancioso ante el crecimiento en el número de habitaciones. Algo importante es que de 2010 a 2011 la llegada de turistas casi aumentó en un millón: de 11 074 690 en 2010 a 12 380 036 en 2011, es decir, hubo un crecimiento de 11.78%, que representa también un tráfico de mercancías y servicios en la Ciudad de México, traducido en grandes ingresos. Por su parte la derrama total por los turistas en 2009, 2010 y 2011 fue de 3 137.7, 3 441.8 y 3 710.2 millones de dólares, respectivamente. En lo que respecta al gasto promedio por parte de los turistas, éste fue de

298.37 dólares individuales en 2011, 314.96 dólares para 2010 y 313.6 dólares para 2009. En la gráfica 2 se presenta una gráfica que muestra la derrama total por parte de los turistas en el periodo 2000-2011.

El mayor repunte lo tuvo la industria hotelera en la Ciudad de México en 2005 tras un aumento constante desde el año 2000. Posterior a ello cae la derrama a 4 151.4 millones de dólares en 2006 hasta situarse en 4 443.8 millones de dólares en 2008, antes de la crisis financiera de los Estados Unidos. Posterior a ello, la derrama total cae en más de mil millones de dólares en 2008, cifra que no se ha recuperado del todo hasta 2011 debido al poco crecimiento que ha presentado la economía.

Las categorías en los diferentes hoteles determinan el nivel de confort y nivel de servicios que ofrece cada uno que el alojamiento del huésped sea acorde a su demanda. El SCH es el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas desarrollado a petición de la Secretaría de Turismo para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios de viaje y turistas. El SCH maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella.

★ Una estrella: ofrece solo lo indispensable.

★★ Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos.

★★★ Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.

★★★★ Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.

★★★★★ Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales.

Así, mediante una serie de variables medibles por este sistema y la Secretaría de Turismo es que se califica a los tipos de hoteles para asignar un número de estrellas con intervalos de media estrella, dejando éstas, con la finalidad de que el hotel que la reciba tenga la oportunidad de subir de categoría con la inversión en infraestructura adecuada y donde el costo beneficio para ese hotel es conveniente para obtener una estrella completa. (Turismo)

De aquí que se cataloguen de acuerdo con los servicios que contienen en su administración, así como con la atención y la calidad del servicio. En México —más aun, en la Ciudad de México— ocurre algo extraño en la ocupación de las diferentes habitaciones: la organización, al momento de hospedarse los clientes, cambia dependiendo del tipo de turista y del precio de los hoteles. Veamos algunas cifras. En 2011 el total de turistas nacionales e internacionales se distribuyó de la siguiente

manera: en hoteles Gran Turismo se hospedaron 509 801 turistas nacionales contra 441 134 internacionales; así que 53.61% de los demandantes de este tipo de hoteles son nacionales. En lo que respecta a los hoteles cinco estrellas, del total de turistas en el mismo año 1 609 031 fueron nacionales, mientras que el número de turistas internacionales que demandaron este tipo de hoteles en la Ciudad de México se situó en 521 547; así, del total de ellos 75.52% correspondió a turistas nacionales, con lo que quedaba 24.78% de los internacionales. La mayoría de los turistas que se hospedaron en hoteles cuatro estrellas también fueron nacionales: 2 097 540 en comparación con los internacionales, que fueron 643 117. La categoría de hoteles tres estrellas registró un total de 2 112 879 turistas nacionales y un total de 254 495 para los extranjeros. Es decir, conforme disminuye la categoría de estrellas los turistas nacionales, que distan mucho en cantidad con los extranjeros, demandan más el servicio, pues para la categoría de una estrella el total de personas que demandan el servicio fue de 1 176 504. Ahora bien, no se trata de que sean peores o mejores los hoteles; el punto interesante es que ante una desigualdad socioeconómica persistente en nuestro país, o al menos en la Ciudad de México, la demanda de estos hoteles difiere del nivel de ingreso; en otras palabras, mientras que los hoteles de una estrella son demandados por 1 176 504 personas, los de tres estrellas lo son por 2 112 879, con lo que se ve que ambos son demandados en gran cantidad. Lo que vemos aquí es que no clasifican por nivel económico, sino que el número de hospedados en cada rubro nos hace deducir automáticamente que existe desigualdad en el ámbito del ingreso.

La hotelería en la Ciudad de México se distribuye de una manera estratégica, al menos en los hoteles clasificados con la finalidad de atender las diferentes necesidades y expectativas de los consumidores. Por ello, analizar al hospedaje como pieza importante del turismo evidencia la falta de una mejor organización y de nuevas estrategias de mercadotecnia, además de políticas gubernamentales que desarrollen este sector, para que los clientes que viajan a la Ciudad de México encuentren lo necesario conforme al nivel de vida que llevan. Muchos de los turistas vienen en busca de diversión, otros de negocio y otros más por visitar a su familia; sin duda, tres distintos rubros que se deben segmentar para dar un adecuado servicio.

La mercadotecnia en el sector hotelero permite segmentar el mercado y la ubicación de clientes potenciales según el tipo de estancia que se ofrece. Es decir, las técnicas y mecanismos que usa el departamento de mercadotecnia permiten la implementación de estrategias para favorecer a los consumidores respecto a las demandas y necesidades de éstos. Por esta razón no sólo se vuelve importante diversificar el producto o servicio para atraer a los consumidores, sino también aplicar una teoría de mercadotecnia adecuada que genere resultados a mediano plazo. Se trata de promover las

experiencias del consumidor hacia nuevos mercados meta, lo que reforzaría la satisfacción del cliente y, con ello, la creación de nuevos complementos en el nivel de servicio que se ofrece.

Así, la teoría de mercadotecnia enfocada en las 7 P's evidencia la necesidad de la organización por involucrar al consumidor en una nueva experiencia, lo que crea un vínculo de satisfacción total. Si bien las teorías de mercadotecnia conllevan un cambio constante que atiende las nuevas necesidades del mercado, la teoría de las 7 P's explica el modo en que debe aplicarse dicho cambio para que los consumidores encuentren una nueva experimentación de dicho servicio al mismo tiempo que éste último cubre siempre sus necesidades, gustos y preferencias.

## CAPÍTULO 2. MARKETING Y LAS 7 P'S MERCADOLÓGICAS EN LA HOTELERÍA

En la actualidad millones de organizaciones están completamente sustentadas en los planes de mercadotecnia que desarrollan y aplican para continuar posicionadas en el mercado, o bien para poder adentrarse en uno nuevo; todo ello dependiendo de la segmentación y del producto o servicio que se tenga contemplado introducir. La necesidad de crear un plan de *marketing* se basa en que la competencia actual se ve modificada por factores subjetivos de la empresa, por ejemplo crear la necesidad de algún producto o servicio hacia el consumidor, como ocurrió en la década de 1990 con la telefonía celular. Hasta antes de esa época la gente no buscaba la manera de estar en contacto mediante dispositivos móviles, pues la disponibilidad de un teléfono fijo hacía de la comunicación una necesidad secundaria. Con la innovación de la tecnología, y posteriormente con el desarrollo de las redes telefónicas inalámbricas, se tuvo la posibilidad de comunicación vía celular, lo cual hizo de las grandes empresas un negocio exitoso para comenzar a desarrollar ese tipo de comunicación. De esta manera el *marketing* opta por dos vías: satisfacer necesidades del consumidor con productos y servicios, o crear una necesidad donde el consumidor identifique el servicio o producto como una prioridad.

La administración del *marketing* y su constante necesidad de cambio han creado diversos panoramas para su aplicación en el mercado, ya sea que se trate de un producto o de un servicio. Se vuelve importante analizar tanto el *marketing* en esencia como su administración, para encontrar así una herramienta que nos ayude a comprender la aplicación en el ámbito de los servicios en una economía cambiante y creciente que demanda nuevas alternativas de venta y posicionamiento.

### 2.1.- Aspectos generales del marketing

2.1.1.- *Definición de marketing.* Hablar de *marketing* implica desmenuzar las partes más importantes de éste hacia las estrategias de mercado que se necesitan por su importancia para la clara comprensión de lo que una organización necesita no sólo en el terreno de los negocios, sino en las grandes guerras que se enfrentan en un mundo y mercado tan competitivos.

Las definiciones de este concepto presentan diferencias desde el punto de vista de lo que se quiera trabajar, pero en su mayoría se basan en la satisfacción del cliente y en la retención de éste para que su valor sea dirigido hacia la empresa que más cubre sus deseos, necesidades y expectativas. Mucho depende de los autores que se consulten para encontrar una definición acorde al campo de estudio de productos y servicios de la economía, pues la mayoría apunta hacia las ventas más que hacia

la economía de la empresa, en la que buscamos aterrizar una definición que explique cómo se comporta el *marketing* en las grandes organizaciones. Dos autores ofrecen las siguientes definiciones: “el *marketing*, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes, [...] *marketing* es la administración de relaciones perdurables con los clientes” (Kotler, 2003: 5); para Laura Fischer (2004) el *marketing* se basa en el intercambio, pues los consumidores reciben lo que esperan en cuanto a la satisfacción de sus necesidades a cambio de su preferencia y su valor por alguna marca, producto o empresa. Algunas otras definiciones son las siguientes:

- La mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan necesidades individuales y organizacionales (AMA).
- Mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

De esta manera se puede acotar la definición de mercadotecnia en términos de intercambio y de satisfacción del cliente, tomando en cuenta que la economía de la empresa va más allá de la simple venta. Por ello *el marketing es toda aquella actividad de la organización para atraer al cliente, satisfacer sus necesidades y retenerlo para seguir generando un valor tal que se pueda mantener la organización en el mercado y el consumidor siga cubriendo sus necesidades, deseos y expectativas.*

**2.1.2. Objetivos del marketing.** Éste juega un papel importante en la economía de la empresa, ya que mediante sí es posible que las organizaciones puedan posicionar o no sus productos o servicios en el mercado y, por ende, incrementar sus ventas para su expansión. Fischer (2004: 17-22) destaca:

El simple planteamiento de los objetivos de la mercadotecnia ha provocado que muchos autores expresen su incomodidad por la forma en que algunos mercadólogos se esfuerzan por alcanzarlos. Las críticas más severas surgen en el sentido de que, con el fin de alcanzar sus objetivos, la mercadotecnia crea necesidades o manipula al público para convertirlo en cliente. [...]. Las organizaciones saben que la meta de la mercadotecnia no estriba solamente en hacer llegar los productos a los consumidores, sino en identificar las adaptaciones y modificaciones que requieren con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los deseos y preferencias por el consumidor. La mercadotecnia tiene la tarea de regular la demanda de productos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.



De aquí que los puntos mencionados sean esenciales para alcanzar sus objetivos. Además de lo anterior, existen otros objetivos no menos importantes pero que están implícitos en estas dos estrategias, pues es necesario llevarlos a cabo para llegar a los dos objetivos principales mencionados arriba.

Existen objetivos que benefician a la empresa, conocidos como primarios o generales; entre éstos destacan los siguientes:

- *Identificar las oportunidades del marketing.* Consiste en identificar los puntos importantes de un mercado donde la empresa pueda generar utilidades al satisfacer alguna necesidad o deseo.
- *Mercados rentables.* Identificar mercados que por sus características de tamaño, posición, ubicación, capacidad económica, estratos sociales, entre otros, tengan altas tasas de rentabilidad para la empresa.
- *Lograr una buena participación en el mercado.* Se trata de adentrarse en el mercado mediante estrategias como la segmentación y posicionamiento, es decir, ofrecer algo innovador a los consumidores para que éstos retribuyan a la organización su valor y lealtad. Aquí hay que estudiar el mercado en todo su contexto para entender la lógica bajo la cual se atenderá al consumidor y se cubrirán sus necesidades.
- *Ciclo de vida del producto.* Se basa prácticamente en innovar y estar siempre a la vanguardia en el mercado, pues las diferentes etapas del producto son cruciales para mantenerse en el aquél. Por ello no se permanecer en la parte de la madurez, sino tratar de desarrollar y siempre ofrecer nuevas opciones para que el producto no quede rezagado y, en consecuencia, ya no sea rentable para la empresa.
- *Lograr utilidades para la empresa.* Aquí el trabajo del *marketing* en las diferentes áreas de una organización es crucial para seguir manteniendo contento al consumidor, lo cual hará que las ventas y utilidades se mantengan. El secreto yace en mantener al consumidor satisfecho con lo que busca.

De esta manera se centran algunos objetivos particulares que son de gran importancia para las empresas y que la ayudarán a mantenerse en el mercado. Entre los objetivos particulares destacan:

- *Obtener información verídica.* Se refiere a adquirir información de los mercados y consumidores que esté actualizada para una mejor comprensión de ambos para, con ello, saber de qué manera ingresar en el mercado o mantenerse en él.

- *Productos y servicios que satisfagan al consumidor.* En la actualidad la mercadotecnia tiene el objetivo de lograr que los productos de distintas organizaciones no sean fruto de la casualidad o el capricho de alguien, sino que estén diseñados y elaborados para la plena satisfacción del mercado meta.
- *Fijación de precios.* Basarse en el mercado para fijar un precio justo al consumidor, pues dependiendo de éste los consumidores optarán o no por adquirir un producto. Por ello, dentro de la mezcla de *marketing*, el precio es crucial para generar ventas.
- *Expansión de mercados.* Como estrategia de *marketing* se busca lograr que aquellos clientes meta que nunca compraron un determinado producto o adquirieron un servicio lo hagan en un momento determinado. Este objetivo es muy importante para que una empresa incremente sus volúmenes de venta y sus beneficios.
- *Servicio al cliente.* Uno de los objetivos más importantes de la mercadotecnia es lograr que los clientes tengan una experiencia positiva con el producto o servicio, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlo en un futuro cercano o lo recomienden a sus familiares, amigos y conocidos.
- *Valor a los clientes y valor para la organización.* Por medio de la satisfacción al cliente, éste dará su preferencia y valor a la empresa. Está muy relacionada con la conceptualización de lo que se ofrece y la fijación de su precio, debido a que el valor está ligado con todos los beneficios que obtiene el cliente con lo adquirido *versus* el precio y los demás costos que implica su adquisición.

2.1.3. *Importancia del marketing.* El *marketing*, como su definición y objetivos señalan, es una herramienta con la cual una empresa estará luchando continuamente por innovar, prevalecer en el mercado y ofrecer productos novedosos con características diferentes que, además, satisfagan la necesidad y deseos del consumidor o cliente.

La innovación del *marketing* proporciona de manera directa información para la venta de los productos y servicios de una organización, lo cual permite satisfacer de manera más eficaz las cambiantes necesidades de los consumidores; además apoya la obtención de mayores utilidades al lograrse la expansión de mercados. Por consecuencia genera no sólo la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar de la economía en general.

Este concepto tiene su importancia dentro del mercado porque, con el entendimiento del consumidor, esta práctica ayuda a las organizaciones a ofrecer productos originales con la finalidad de

satisfacer a aquél. Aun así, las empresas se enfrentan a desafíos inminentes que deben resolver para seguir en el juego de los grandes negocios y del posicionamiento que se busca. El mayor de los problemas es la competencia, pues se presenta de manera intensa tanto en los mercados locales como en los internacionales; por ello es que las empresas deben estar atentas para adaptar sus programas de mercadotecnia conforme a los cambios que ocurren a nivel mundial. En lo que respecta al mercado mexicano, los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas son: altos costos en las diferentes áreas que la componen, los cuales hacen más difícil la implementación de planes de mercadotecnia; falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos; disminución del poder adquisitivo, que provoca una menor venta y, por consecuencia, menos utilidades para las empresas; altas tasas de desempleo; mano de obra industrial poco calificada; alto porcentaje de personas que viven en condiciones de extrema pobreza, y un gran número de personas subempleadas o ubicadas en economías informales.

Tan importante es la mercadotecnia que en cualquier lugar se aplica, sea el tema que sea. Por ello se encuentra en pleno desarrollo para seguir descubriendo y desarrollando nuevos modos de impactar a la sociedad, ya sea con productos, servicios o beneficios sociales por parte del gobierno.

## 2.2. Administración del marketing

El *marketing* debe cumplir con ciertas funciones en las que se conjunta, por lo regular, la mezcla del mismo (4 P's),<sup>9</sup> junto con la planeación y su debida administración. En cuanto a la economía de la empresa cabe destacar que, como actividad, el *marketing* debe cubrir esta actividad de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, por el trabajo en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Harold, 2014: 6).

El *marketing* es usado por todas las empresas del mundo para crear relaciones redituables con el cliente y para generar una cadena o un círculo virtuoso que haga de ellas organizaciones rentables. Es decir que el uso esta técnica administrativa promete alcanzar las metas de las organizaciones por medio de las ventas, tener una mayor participación en el mercado y un retorno de la inversión. Asimismo se busca la satisfacción del cliente al responder a sus necesidades, deseos y expectativas. Hay que recordar que la economía de la empresa siempre busca nuevas maneras de llegar al consumidor, ya sea

---

<sup>9</sup> La teoría de las 4 P's se usa particularmente en la venta de un bien tangible, el cual debe consistir en: ser un *producto* que se ofrezca en el mercado y que ha de cubrir una necesidad; contener un *precio* de mercado acorde con lo que se ofrece y atendiendo al mercado meta; contar con un *punto de venta o plaza* en los cuales se oferte el mismo, y finalmente debe contar con la *promoción* adecuada para que éste sea vendido en el mercado.

con nuevos negocios, nuevas formas de vender o desarrollando estrategias para disminuir sus costos y así ofrecer una experiencia nueva al consumidor.

Debido a que las organizaciones están siempre en busca de la maximización de sus beneficios, éstas deben enfocarse en la administración de tareas específicas para lograr sus objetivos. Por ello la economía de la empresa busca, además de integrarse en un mercado cambiante mediante el *marketing*, la vía más efectiva de atraer a los consumidores. Es decir, la administración del *marketing* desde la perspectiva del mercado se trata de una serie de herramientas de análisis, métodos de previsión y estudios de mercado.

Con la finalidad de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda en la economía de mercado, encontramos cuatro puntos importantes que sustentan la administración del *marketing* sin perder la esencia de la economía. Así estas cuatro ideas están cargadas de implicaciones al momento de enfocarnos en los mercados. La primera de ellas nos indica que los individuos persiguen constantemente experiencias gratificantes, o sea que el interés personal de siempre obtener algo más es el que los incita a producir y a trabajar. Así, de modo implícito, es esta búsqueda el motor de crecimiento del desarrollo individual y, por consecuencia, el que crea bienestar general.

Lo que resulta gratificante son las elecciones individuales. En un mercado en el que varían los gustos, las culturas y los sistemas de valores se debe dar un trato con respeto, sin importar si son falsas o verdaderas las necesidades de cada uno de los individuos. Se trata de un sistema pluralista y respetuoso con la diversidad de gustos y preferencias.

Si hablamos de utilidad e intercambio nos encontramos ante un sistema en el que las partes involucradas deben obtener un beneficio de esa práctica. Por el intercambio voluntario y competitivo los individuos y las organizaciones alcanzarán el mejor de sus objetivos. Si el intercambio es voluntario, únicamente tendrá lugar si los términos del mismo son generadores de utilidad para las dos partes.

Finalmente los mecanismos de la economía del mercado se apoyan en el principio de la libertad individual y más particularmente en el principio de la soberanía del comprador. El consumidor es el único responsable de sus actos y además es capaz de decidir qué es bueno y qué no.

La administración de *marketing* se presenta como una oportunidad para formular objetivos, desarrollar estrategias, hacer planes y para realizar y controlar las actividades comerciales con la finalidad de regular el nivel, el momento y el carácter de la demanda de manera tal que éstos ayuden a la organización en el logro de sus metas. Antes de abordar los pasos pertinentes de la administración de

*marketing*, hay que hablar un poco de la planeación de *marketing*, la cual nos ayudara a comprender qué se debe hacer, cuándo, cómo y quién lo va a realizar.

2.2.1. *Planeación del marketing*. Cada empresa debe buscar las mejores estrategias para sobrevivir y obtener el mejor provecho de sus competidores y del mercado a largo plazo, por lo cual la planeación y las funciones del *marketing* son de gran importancia, pues ayudan a delimitar la selección de la misión, los objetivos y las acciones para cumplirlos; también se requiere de la toma de decisiones. Por ello “[...] la planeación es el proceso de crear y mantener congruencias estratégicas entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing” (Kotler, 2003: 37)

Se deben seguir algunos pasos para implementar la planeación del *marketing* con el fin de que la empresa sepa cómo administrar cada una de sus unidades de negocios. Implica decidir que estrategias van a ayudar a la compañía a alcanzar un objetivo estratégico general. Al respecto, Fischer (2004: 36) menciona:

La planeación del marketing es un proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y llevar un control. El plan de mercadotecnia es el documento o programa que incluye una estructura y una serie de actividades que deberán realizarse. Este plan puede considerarse como un proceso continuo.

Con base en lo anterior, hay que distinguir, entonces, algunas fases principales de la planeación del *marketing* para establecer las estrategias que se van a utilizar en pro de la evolución de la empresa, así como para determinar las preguntas de qué se debe hacer, cuándo, cómo y quién lo va a hacer. De esta manera, una vez expuestas las fases e implementando las estrategias adecuadas, se puede proceder a estudiar las fases de la implementación del *marketing*, las cuales son organización, dirección, integración y control.

- *Análisis de la situación de la empresa (diagnóstico)*. Se trata de un análisis FODA con el que evaluamos los factores *internos* y *externos* de la empresa. Los factores internos se basan en las diferentes áreas de una empresa: recursos humanos, finanzas, *marketing*, administración y producción. Éstas son actividades interrelacionadas con las de la mercadotecnia, desarrollo de producto, precio, canales de distribución y programas promocionales. Deben destacarse las *fortalezas* y *debilidades*. Por su parte, los factores externos son los que la empresa no puede controlar ni manipular, por ejemplo los mercados, la economía en general, aspectos políticos, el clima, las regulaciones económicas, entre otros. Por ello, para que una empresa acceda a la

información de estas variables, es importante que desarrolle un sistema de información mercadológica que le permita contar con datos constantes y actualizados. Las variables que se asumen son las *amenazas* y *las oportunidades*. El siguiente cuadro muestra la organización de un sistema FODA.

CUADRO 5. *Análisis FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos.	Limitaciones internas que pueden inferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Factores externos que la compañía puede explotar y aprovechar.	Factores externos actuales e incipientes que pueden producir desafíos en el desempeño de la compañía.

FUENTE: elaboración propia.

- *Pronósticos de marketing*. El pronóstico de ventas es una estimación en unidades monetarias para un periodo específico, con un plan de mercadotecnia específico y bajo una supuesta serie de fuerzas económicas internas y externas a la empresa. Como se trata de ventas proyectadas, éstas deben estar en función de cálculos que tengan contemplados como la mano de obra, las materias primas, costos de producción, además de los factores externos como el mercado y consumidores potenciales, entre otros. Este pronóstico de ventas ayuda a la empresa a estimar cuántos ingresos podrá tener en un futuro para seguir programando un nivel de producción dado. Una vez dado este pronóstico, la empresa puede decidir cómo llevarlo a cabo, generalmente en plazos de un año en el cual puede implementar diversas estrategias para llegar a esa meta. Los pronósticos de venta deben coincidir con el plan financiero anual y con los balances anuales.

La administración de marketing encuentra sus fundamentos en los atributos de una economía de mercado mencionados anteriormente, así como en las fases de planeación. Todo ello desemboca en una filosofía de acción válida para toda organización al servicio de los clientes. Los campos de acción son: el *marketing* enfocado en los bienes y servicios de consumo, que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos; el *marketing* organizativo, o de negocios, en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones, y, por último, el *marketing* social, que corresponde a las organización sin fines de lucro, como museos o universidades.

En este sentido el objetivo de toda organización debe ser siempre la satisfacción de las necesidades de los clientes no por mero capricho, sino por interés bien entendido, en el sentido de que es la mejor manera en que la organización logre sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad.

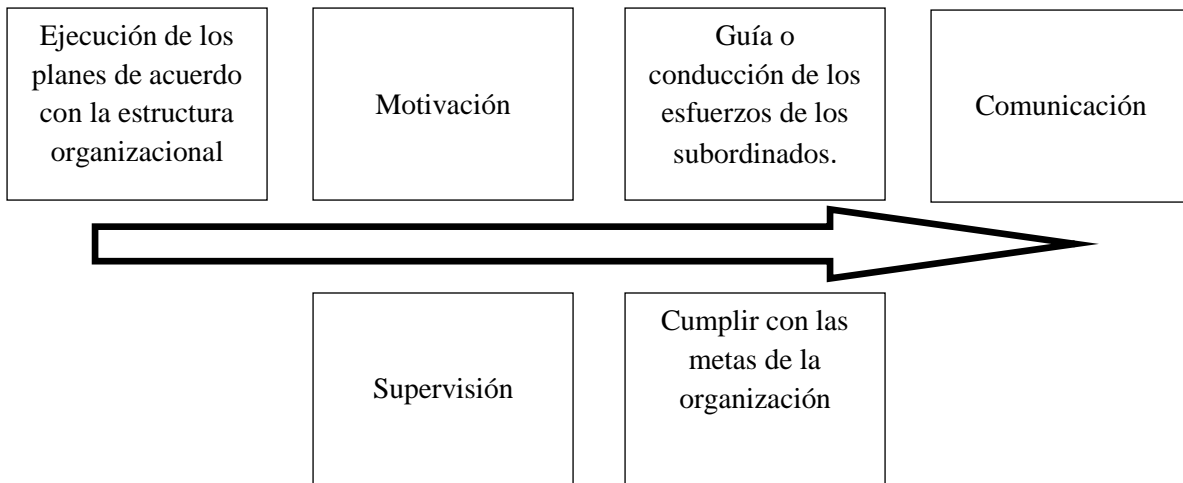
2.2.2. *Fases de la administración de marketing.* Muchas empresas se ven en dificultades por no generar un programa de trabajo que les permita ver las diferentes actividades que se quieren desarrollar, ni un plan estratégico que les permita aplicar dichas herramientas para las diversas áreas de la organización. En la administración de marketing se distinguen cuatro fases: organización, dirección, integración y control. Se trata de una secuencia que se debe estudiar y desarrollar para llegar a una buena administración.

- *Organización.* Es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de la mercadotecnia. Deben delimitarse todas las actividades a realizar, por lo que hay que buscar al personal adecuado y capacitado, así como diferenciar las tareas y las actividades propias de la organización. Se cuenta con áreas funcionales, que son: administración general, mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos.
- *Dirección.* Se deben coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver los problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo. Así la dirección es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen y cumplan los planes de la gerencia y, por ende, los planes de la organización.



Organigrama tomado de Pride (1982: 46).

Como se observa en el organigrama, el cuadro que representa el *marketing* se enfoca en objetivos específicos, dentro de los cuales el gerente general de *marketing* es quien se encarga de coordinar las actividades individuales y grupales, así como de dirigir dichas tareas hacia el objetivo. De esta manera destaca el gerente en estas actividades como factor clave, y se añade, además, una labor reciente en esta época: recursos humanos.



FUENTE: elaboración propia siguiendo la integración en la administración de la mercadotecnia.

- *Integración.* la integración dentro de la administración de *marketing* se basa prácticamente en la coordinación antes mencionada. Los gerentes, además de coordinar la actividad de sus trabajadores, pueden mejorarla si logran que sus trabajadores se involucren en las tareas de los demás y que las acciones de cada persona contribuyan en conjunto a lograr los planes de las empresas. El diagrama superior nos ayuda a entender el proceso a seguir.
- *Control.* El proceso de control consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real. Este control se ha vuelto esencial en los últimos años por las siguientes causas: el acelerado cambio del ritmo económico; la economía moderna ha pasado de la abundancia a la escasez en la producción después de una inflación considerable, más tarde la recesión, la globalización y la gran apertura e integración de mercados; la inflación ha concientizado a la gerencia en mayor medida acerca de los costos, y el control de mercadotecnia no es un proceso simple: pueden distinguirse tres niveles: el control estratégico, el control del plan anual y el control de la productividad.



En pocas palabras, el control en el *marketing* constituye una base fundamental para realizar el correcto seguimiento de las actividades u operaciones de la mercadotecnia y lograr el éxito mediante la elaboración de los objetivos y metas.

2.2.3. Marketing *estratégico* y *mezcla de marketing*: 4 P's. La planeación estratégica debe ayudar a una empresa a ofrecer un bien o servicio que se sustente bajo la premisa de las 4 P's, si se trata de un producto, o de las 7 P's, si se trata de un servicio. En lo que respecta al plan estratégico del *marketing*, éste define la misión y los objetivos globales de la empresa.

La mezcla de *marketing* es una herramienta necesaria para entender al consumidor, sus necesidades y deseos sobre lo que está buscando. Se trata de estrategias de *marketing* que deben incluirse en el plan del mismo. La meta de toda organización es crear relaciones sólidas y redituables con los clientes a largo plazo.

Las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) deben seguir este orden para ofrecer un producto acorde con las necesidades del cliente. Para encontrar la mejor estrategia y una mezcla de *marketing* apropiada, la empresa tiene que realizar análisis sobre cada una de estas variables y saber cuál será la mejor estrategia para implementar cada una de ellas.

De esta manera, y dentro de la mezcla de *marketing*, Kotler (2003) menciona:

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro variables conocidas como las "cuatro P": *producto, precio, plaza y promoción*.

La economía de mercado se vuelve el escenario donde las organizaciones ponen sus mejores cartas para enfrentarse a sus competidores. De este modo, "un mercado está conformado por *a) personas y organizaciones que b) están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes c) tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción. [...]. No obstante, debido a que las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, toda la población de una sociedad raras veces es un mercado viable para un solo producto o servicio."* (Mullins, 2007). Económicamente, la comparación de cada producto y de la previsión de la demanda global permite, en primer lugar, despejar un objetivo de venta en volumen y, seguidamente, en unidades monetarias, teniendo en cuenta la política de precios adoptada (Lambin, 1995).

- *Producto*. Las necesidades del consumidor ante la demanda de un producto deben ser las principales características que la empresa tiene que identificar, de tal manera que el producto introducido a futuro al mercado coordine con los gustos y preferencias del mismo y que, sobre todo, satisfaga sus necesidades; pues de lo contrario difícilmente un producto podrá resultar rentable en un mercado tan globalizado y competitivo como el actual. Las necesidades de un consumidor se basan en la insatisfacción o la sensación de que hace falta algo para que el ser humano se sienta complementado. Las necesidades van desde las básicas: sed, hambre, sueño, etc., las necesidades de seguridad: protección, supervivencia, etc., hasta las necesidades sociales: afecto, amor, amistad —en un plano más elevado está la necesidad de realizarse—. Estas necesidades se sujetan a una jerarquía, por la cual el individuo económico las ordena dependiendo de sus deseos, motivaciones o necesidades. De aquí que el *marketing* en el ámbito económico identifique esas necesidades para que el consumidor obtenga una satisfacción por la utilidad del bien o servicio que demande.

Por *producto* debemos entender todo bien tangible o servicio que las personas buscan para satisfacer una necesidad y que les aporta una utilidad. Aquí importa la calidad del producto, pues se debe determinar de acuerdo con la idea que tiene el consumidor del mismo. De esta manera dicha calidad es la capacidad de un producto para satisfacer deseos, necesidades y expectativas de un cliente. Los bienes, por su parte, son todos aquellos objetos que por sus características poseen la capacidad de satisfacer necesidades humanas de manera directa o indirecta. Así existe una diferenciación de los mismos de acuerdo con las necesidades que pretenden cubrir.

Los bienes libres son aquellos que se encuentran en la naturaleza y que son gratuitos, es decir que toda persona tiene acceso a ellos dado que están en el medio ambiente. Estos bienes se caracterizan por ser abundantes, gratuitos, intransferibles y por tener valor de uso, pero no valor de cambio, además de que generan una utilidad. Están también los bienes económicos, que son todos los creados por el hombre y que, estudiados por la economía, se caracterizan por ser escasos, tienen propietario, se pueden transferir, tienen una utilidad y un valor de cambio y de uso.

Por su naturaleza, los bienes se dividen en bienes materiales (tangibles) que tienen una presencia física, o bienes inmateriales que son valores abstractos, satisfactores de necesidad, pero sin presencia física, como los servicios en los que se abundará más adelante. Según su duración, encontramos bienes fungibles, los cuales se terminan en el primer uso, y bienes no fungibles, cuyo consumo no es total en el primer uso, por ejemplo, una silla. Los bienes por su aspecto legal se dividen

en bienes muebles, los cuales pueden ser trasladados de un lugar a otro, y en bienes inmuebles, que no pueden ser trasladados a otro lugar, sino que permanecen fijos, como en el caso de las construcciones.

Están los bienes intermedios, llamados también insumos, los cuales sufren una nueva transformación en el proceso de producción. Son parte del bien final, pero no son identificados visiblemente. Existen también los bienes finales, los cuales ya no sufren una nueva transformación y pueden ser usados de inmediato.

Por su función están los bienes de consumo, los cuales satisfacen directamente las necesidades del individuo. Los bienes de capital, por su parte, son todos aquellos que sirven para producir otro bien, como la maquinaria de una fábrica.

Están los bienes complementarios, los cuales se necesitan entre sí. De aquí que un aumento en el precio del bien relacionado produzca una disminución del bien original. Los bienes sustitutos, por su parte, son aquellos bienes que pueden suplir a otro; un aumento en el precio del bien relacionado produce un aumento en la demanda del bien original.

- *Precio.* El precio es la medida del valor de cambio de los bienes y servicios. En sentido económico representa la relación de intercambio de un bien por otro. Debido a que en la economía actual se utiliza el dinero como medio de cambio en relación con unidades monetarias, se le da este coste a los bienes y servicios para conocer su valor en el mercado. Se distinguen precios relativos y absolutos. En el precio absoluto se asigna un número tal de unidades monetarias al bien o servicio que debe ser pagado para su obtención. En el precio relativo se expresa un valor de cambio de un bien por otro para ser trocado, y aquél es igual a la razón de los precios absolutos entre ambos bienes.
- *Plaza.* La plaza, o punto de venta, es el lugar donde se ofrecerá dicho producto, e incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Esta variable conlleva otros aspectos, como los canales de distribución, la cobertura que dicha organización ha de tener para hacer llegar el producto a la mayoría de los consumidores, las ubicaciones estratégicamente situadas para los puntos de venta y para la concentración de la mayoría de los consumidores (ya que aquí influye la distancia que hay que trasladarse para adquirir algún bien o servicio) y, finalmente, una función de logística para distribuir los artículos a los diferentes puntos de venta de la manera más eficiente, de tal manera que se obtenga el producto deseado en el momento adecuado.
- *Promoción.* La promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Aquí es donde el *marketing* y la publicidad

hacen su trabajo y se encargan de convencer al consumidor para que adquiera dichos artículos. Las empresas gastan millones de dólares al año en publicidad con la finalidad de convencer al consumidor de que su producto es la mejor opción, publicidad dedicada y destinada a mercados específicos. Ésta es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio haciendo uso de los medios de comunicación. De esta manera las estrategias de publicidad juegan un papel muy importante en lo rentable o vendible que puede resultar un producto. Muchas de las estrategias de *marketing* ayudan a que el consumidor recuerde que el producto o marca en el mercado sigue vigente. Las estrategias publicitarias y los diferentes anuncios siempre están diseñados de una manera inteligente y sensata hacia quien va dirigido, y de una manera directa para hacer entender al cliente que cierto producto es la mejor opción para lo que está buscando; por ello resultan eficaces y necesarios anuncios publicitarios para captar la atención e incentivar el consumo. De este modo la mezcla de *marketing* bien aplicada crea valor para ambas partes y desemboca en que el consumidor se sienta satisfecho con lo que adquiere y que la empresa se mantenga en el mercado.

2.2.4. *Retención, satisfacción y servicio al cliente.* Crear una buena relación con los clientes en el sentido del costo-beneficio que obtienen con la adquisición de un bien o servicio asegura retenerlos y permite una buena promoción llamada *de boca en boca*, pues dichas recomendaciones de los productos por parte de clientes es lo que hace muchas veces que un producto sea exitoso o no. De esta manera, mantener satisfecho al cliente se traduce en beneficios para la empresa, en una retención y en una relación perdurable entre ambas partes.

Asimismo, las empresas buscan más participación de los clientes para atraer su valor. Ello se logra con la buena administración de las relaciones con los clientes, la cual también ayuda a los mercadólogos a aumentar la participación del cliente, que es la parte que obtiene una empresa por las compras de los mismos en sus categorías de producto.

### 2.3.- *Teoría de las 7 P's mercadológicas en la hotelería*

Se han expuesto anteriormente las 4 P's que se enfocan en un producto que se ofrece en el mercado y cuya calidad y utilidad se mide conforme a la perspectiva del consumidor al momento de adquirirlo. Asimismo, se mencionó que esta teoría funciona igual en los servicios, con la diferencia que se debe acotar al servicio en su esencia y a que es un producto o mezcla del mismo que no se puede ver ni tocar, consumido en el momento que se adquiere. Tal es el caso de los bienes fungibles, los cuales se consumen al momento de su adquisición, y, en este aspecto, el servicio que estudiamos en este trabajo

se consume durante el tiempo preestablecido. La teoría de las 7 P's mercadológicas en servicios ayudan a gestionar de una manera correcta cualquier empresa dedicada a este rubro.

2.3.1. *Administración de la teoría de las 7 P's en la hotelería.* A continuación, se puede hacer un análisis partiendo de la mezcla de *marketing*, pues ésta se basa en la conjugación de variables (en este caso, las 7 P's) para generar una estrategia análoga con el servicio que se quiere ofrecer. Recordemos que al aplicar esta teoría debe estar por encima la calidad del servicio, la satisfacción al cliente y el hecho de que el servicio sea lo que el cliente necesita o desea. Teniendo en mente estos tres conceptos, las demás variables se construyen sobre la marcha.

*Producto.* Sabiendo que los productos son tangibles o intangibles, divididos por su naturaleza, función, sustitución o complementariedad, la hotelería nos ofrece un panorama muy amplio de lo que el servicio de hospedaje es en sí. Dentro de la hotelería, la mezcla de *marketing* refiere un producto que debe ser de calidad para el cliente. Es decir, aquí no se habla de cómo se crea el producto, sino de la manera en que debe estar enfocado, ya como producto, ya como servicio o como una combinación de los dos.

En las grandes cadenas hoteleras que se enfocan en este servicio, debe existir un producto adecuado para cada tipo de cliente. En estos hoteles se recibe a familias, a parejas, a grupos de personas para eventos sociales y a algún ejecutivo para una noche de descanso. La diferenciación del producto ha hecho de las mismas, empresas rentables, porque no se limitan a las posibilidades de opciones que el cliente desee, sino que todo depende de la perspectiva de la posición económica de quien lo demanda y de la calidad del servicio de quien lo ofrece.

El producto en esencia de un hotel se limita muchas veces a un cuarto de descanso, sin reparar en las necesidades del huésped. Si un producto de esta índole (el servicio de hotel en este caso) no es adecuado para la estancia del cliente, entonces éste no regresará una segunda vez. La organización debe conocer, mediante una segmentación y un estudio de mercado, las necesidades del consumidor para determinar el servicio a ofrecer. Por ejemplo, segmentando una población de ingresos medios altos se debe saber que, al momento de adquirir una habitación, ésta debe contar al menos con televisión de paga y aire acondicionado. Pero si el hotel en cuestión se dirige a un grupo de personas con altos ingresos, la característica principal del mismo debe ser la atención y la calidad del servicio al cliente y posteriormente el anexo de todos los servicios complementarios que hagan la estancia más placentera.

Entre las características importantes del producto en el servicio de la hotelería están: ofrecer una estancia confortable y ergonómica; un trato adecuado enfocado en la atención al cliente; un servicio que supere la calidad de la competencia y que genere su retención, y servicios complementarios, como

estacionamiento, servicio a la habitación, servicio de mensajería, servicio de tintorería, conexión a internet, etc. En todos los sentidos nos dirigimos siempre hacia la satisfacción del consumidor.

*Precio.* El precio es un factor importante en el servicio de hotelería: dependiendo de éste los clientes se verán influenciados en hospedarse o no. El mercado meta y la segmentación estratégica de estos comercios deben tener en consideración los precios que se han de aplicar, con la finalidad de no incurrir en pérdidas innecesarias o guerras de precios con los competidores. Si está bien aplicada la segmentación y la dirección al tipo de cliente, entonces la aplicación de tarifas no debe ser un problema.

Los precios deben fijarse con base en el costo de producción; en este caso, basado en el nivel de gasto que incurre el hotel por su tamaño, el precio tiene que establecerse por el tipo de clientes que se está dispuesto a atender. Así, si los consumidores son familias que vienen de vacaciones por unos días, los precios pueden estar basados en paquetes que se ajusten a las necesidades de las mismas. Muchas veces los precios son relativamente altos por el nivel de lujo del hotel o de servicio que éste ofrece; aunque no se justifica realmente, los precios fluctúan dependiendo del cliente y de la demanda.

La propia demanda fija los precios. Si es temporada vacacional, muchos de los hoteles tienden a elevar el precio de sus habitaciones —aunque muchas de las cadenas hoteleras no lo hacen, ya que siguen el modelo de “mismo precio en todos los hoteles del país” —. Pero si la demanda no es buena, muchos de los hoteles optan por disminuir un poco su precio para atraer a clientes; no obstante, en ocasiones esta reducción de precio va acompañada de la disminución del nivel de servicio que se da, es decir, se restringen los bienes o servicios complementarios.

Entonces, el precio del servicio debe estar basado, en primer lugar, en el tipo de hotel que sea y en el tipo de mercado meta en que se está enfocado; en segundo lugar, debe ser un precio racional de acuerdo con lo que su servicio incluye; en tercer lugar, el precio debe estar determinado por la competencia, si es que lo que ofrece dicho hotel también lo brinda el otro y en misma cuantía; finalmente el precio debe ser aquel que valga lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio que demanda.

*Plaza.* En la mezcla de *marketing* la plaza, como ya se mencionó, es el lugar o punto de venta donde se ofrece el producto o servicio, y éste debe estar en un lugar posicionado donde no le resulte difícil al consumidor encontrarlo. En la hotelería, la plaza o punto de venta es el mismo hotel, donde se puede adquirir el servicio de alquiler de una habitación, el cual se empieza a consumir desde el momento en que el huésped paga por él, pues, como se trata de un tiempo determinado para estar en una habitación, cada minuto transcurrido es una porción del dinero pagado por ella.

De esta manera, y tomando en cuenta que no se almacena el servicio, la ubicación debe estar estratégicamente dada en una localidad de fácil acceso. Muchos hoteles se encuentran en las grandes urbes, donde se concentran muchos corporativos; en este tipo de hoteles suelen reunirse ejecutivos y realizarse eventos, juntas de negocios, entre otras actividades. Otros tantos se posicionan cerca de los aeropuertos para ofrecer el servicio de transporte, gracias a lo cual los clientes arriben con facilidad y seguridad. Por ejemplo, la cadena de hoteles *La Quinta* aloja a ejecutivos y otros huéspedes de clase media que arriban en su mayoría en automóvil; los hoteles de esta cadena por lo regular se sitúan a lo largo de las autopistas.

Resulta importante ubicarse en lugares estratégicos cuando no se trata de zonas turísticas, Hablando de grandes urbes, se sugiere un lugar estratégico donde la competencia no sea fuerte. La administración del punto de venta debe estar en función de la segmentación de mercado, del nivel socioeconómico dirigido, de la cercanía de todos los insumos que se puedan necesitar para la plena operación del hotel y de la cercanía de los clientes meta para su fácil llegada.

*Promoción.* La manera de promocionar un servicio no dista de la de un producto, pues simplemente se buscan todas las estrategias y herramientas posibles para dar a conocerlo a los posibles consumidores; y si estos últimos ya son usuarios del servicio, al menos hay una finalidad de recordarles que la empresa sigue presente. Así, los hoteles buscan la vía más rentable de llegar a los consumidores con diferentes estrategias de publicidad. Toda la mezcla de *marketing* debe estar integrada para desarrollar un mensaje coherente y un posicionamiento estratégico. La mezcla promocional que es utilizada por las empresas como *marketing* de publicidad consiste en una combinación específica de promoción de ventas, relaciones públicas y, por supuesto, venta personal para conseguir los objetivos de publicidad y *marketing*.

Se deben identificar cuatro herramientas de promoción:

- *Publicidad.* Es cualquier manera onerosa e impersonal de presentación y de promoción de ideas, productos o servicios por parte de un patrocinador identificado. Cualquier hotel que quiera darse a conocer debe generar un anuncio, no importando el medio de comunicación que utilice, con la finalidad de que los consumidores se enteren del nuevo servicio; en el anuncio se presentan las ventajas, el servicio en general y lo que incluye el servicio de alquiler de habitación de ese tipo.
- *Promoción de ventas.* Consiste en incentivos a corto plazo para animar la compra o las ventas de un servicio. Todas las cadenas de hoteles usan promociones temporales para motivar a los

turistas, familias, vacacionistas, etc., a hospedarse en sus hoteles, para así atraer más clientes y ofrecerles un paquete justo a la medida de los mismos. Como es un incentivo a corto plazo, éste se crea para aumentar la demanda y, por ende, la afluencia de consumidores.

- *Relaciones públicas.* Es la creación de una buena relación con los distintos públicos de la empresa mediante la estrategia de una publicidad favorable. Hay que presentar una buena imagen corporativa y tener la habilidad para hacer frente ante rumores, noticias y sucesos desfavorables.
- *Venta personal.* Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar una venta.

En la comunicación hacia el consumidor, existen seis pasos indispensables para hacer efectiva la transmisión de un mensaje al público: *i)* identificar a los consumidores objetivos (segmentación), *ii)* especificar los objetivos de la comunicación, *iii)* diseñar el mensaje, *iv)* seleccionar adecuadamente los canales de comunicación para hacer llegar el mensaje, *v)* seleccionar al emisor del mensaje y *vi)* medir los resultados del proceso de comunicación.

Algo importante dentro de la publicidad es saber con cuántos recursos financieros disponen las empresas para generar un mensaje bien planificado y bien dirigido. De esta manera, y anteponiendo el nivel de gasto que las empresas en servicios incurren para hacer llegar el mensaje a su mercado objetivo, se presentan cuatro métodos para decidir el presupuesto total empleado en la publicidad: *i)* el método de los recursos disponibles, *ii)* el método del porcentaje de ventas, *iii)* el método de la paridad competitiva y *iv)* el método de los objetivos y tareas. De entre éstos el método de objetivos y tareas se considera el más importante. Sobre éste, Kottler (2003) menciona:

Éste es el método más lógico para decidir un presupuesto. Con él es posible elaborar un presupuesto de promoción (1) delimitando unos objetivos específicos, (2) determinando unas tareas que deben cumplirse para la consecución de dichos objetivos y (3) realizando una estimación de los costos derivados del cumplimiento de tales tareas. La suma de estos costes constituye el presupuesto de promoción propuesto.

Este método fuerza a la dirección a explicar con detalle la relación entre el dinero gastado y los resultados promocionales. Es el método más difícil de usar porque determinar qué tareas serán las más apropiadas para conseguir el objetivo es complicado. La dirección debe tener en cuenta estas preguntas, aunque no sean fáciles de responder. Con este método la empresa establece su presupuesto basándose exactamente en lo que quiere conseguir.

Así como la naturaleza de estos métodos desprende una serie de ventajas, también exige una buena planeación de mezcla de *marketing* para el establecimiento de los mensajes adecuados para los



mercados meta, pues no es lo mismo hacer una publicidad para ejecutivos de negocios, que una publicidad para familias vacacionistas que buscan descansar varios días en un hotel.

*Publicidad.* La naturaleza intrínseca de la publicidad sugiere que el producto anunciado cumple con los estándares y es legítimo. El que los consumidores vean el anuncio del producto y, después, lo adquieran es porque están aceptándolo y entendiéndolo publicitariamente. La publicidad también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Así la publicidad repetitiva funciona para hacer entender al cliente que ciertos vendedores son la mejor opción de compra, pues los beneficios que ofrecen son superiores a los de la competencia. No obstante, muchas veces un anuncio se repite porque no ha dirigido correctamente el mensaje al mercado objetivo, por lo que lucha constantemente por hacer entender al público las ventajas de su producto. Cuando una empresa está bien posicionada, vende tanto como quiera sin necesidad de tanto esfuerzo.

Un desafío importante para los especialistas en *marketing* turístico es posicionar la marca de los hoteles para que sean reconocibles y, de esta manera, se incluyan dentro del abanico de opciones de alojamiento contempladas para los viajeros.

*Venta personal.* La venta personal contempla varias cualidades únicas, a diferencia de la publicidad. Conlleva interacción personal entre dos o más personas, lo que permite que cada una observe las necesidades y características de otra y reaccione rápidamente. Permite que surjan todo tipo de relaciones, desde la relación profesional, estrictamente comercial, hasta una buena amistad entre el comprador y el vendedor. La venta personal siempre logra que el comprador escuche y responda, aunque sea para decir que no. Conseguir una fuerza de ventas implica un compromiso de la empresa más duradero que el de la publicidad; ésta puede cesar y retomarse continuamente, mientras que el tamaño de la fuerza de ventas resulta difícil de modificar.

*Promoción de ventas.* Esta promoción requiere varios instrumentos, como bonos, concursos, vales de descuento, bonificaciones, entre otros que ayudan a aumentar las ventas. Captan la atención del consumidor y poseen la información para hacer que éste compre el producto. Ofrecen grandes incentivos de compra al contar con elementos económicos o contributivos que aportan un valor adicional a los consumidores y que incitan y premian la respuesta rápida.

*Relaciones públicas.* Las relaciones públicas generan credibilidad; pueden alcanzar mucho más clientes potenciales que los vendedores o la publicidad. El mensaje llega en forma de noticia y no como un mensaje planeado para la venta. Las relaciones públicas ayudan a mejorar la imagen de un producto o una empresa. En lo que respecta a la hotelería, se tiende a desestimar el uso de las relaciones públicas o

a utilizarlas como elemento adicional a pesar de que, si se planifica bien, esta herramienta, junto con algún otro elemento del conjunto promocional, puede resultar muy eficaz y económica.

*Personal.* El personal en cualquier negocio de servicios es esencial porque se trata de un producto carente de tangibilidad, por lo que las personas que demandan dicho servicio siempre buscan evidencia palpable para determinar su valor o calidad; de esta manera la presencia de personal en un servicio es imprescindible para que el consumidor conozca más acerca del servicio que ofrecen. Por ello el personal, sea dentro del negocio o empresa o fuera de ésta, es importante para determinar ante posibles consumidores, la calidad y prestigio de su lugar de trabajo. Por lo tanto, el personal interno es quien entrega la satisfacción y el valor al cliente.

*Proceso.* Se trata de procedimientos operativos de una organización, los cuales pueden resultar sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes. Es decir, éste es un proceso bien organizado en cuanto a la manera de llegar el producto en cuestión al cliente; es un procedimiento bien estructurado que conlleva tareas específicas para dar al cliente la satisfacción sobre el servicio obtenido. Los procesos se basan en que la organización debe estar bien sincronizada y sobre todo debe llevar a cabo sus tareas para ejercer una fuerza que conlleve a la calidad del servicio y a la satisfacción al cliente.

La importancia de estos procesos en la hotelería yace en que no se pueden manejar como un bien, pues siguen una lógica de producción, almacenaje y distribución, y el cliente los adquiere en un punto de venta específico. En cambio, un servicio no se puede almacenar, mucho menos distribuir. Como el servicio se consume en el momento de su compra, el único modo de ofrecerlo es en el establecimiento donde se va a consumir: el hotel, donde la lógica de consumo depende mucho de los procesos que se llevan a cabo para suministrarlo adecuadamente. Por esa razón la relación directa del personal de la unidad de negocio con el cliente debe ser la que éste espera, con base en servicio ofrecido y de acuerdo con los procesos estipulados por la misma empresa.

En general los procesos son cruciales en los servicios porque agilizan el trámite y dedican mayor tiempo al cliente para lo que éste desea; de lo contrario, una mala planeación se traduce en un cliente insatisfecho, en una calidad inferior a la esperada y una mala recomendación del cliente con sus allegados.

*Presencia física.* La presencia física hace alusión al lugar donde se ofrece dicho servicio. Sabiendo que se trata de un producto que no es físico, éste no es tan evidente como los otros, pues no se puede ver ni palpar, y por ello requiere de esta variable. Los clientes buscan una presencia o evidencia física que les sirva de experiencia para saber si el servicio ofrecido es de calidad o no. Por ejemplo, en un hospital la

evidencia física que busca el paciente se remite a la calidad de las instalaciones del mismo, la limpieza, el nivel de equipamiento, entre otras cosas. La presencia física en un servicio debe estar acompañada de calidad, la cual tenga una imagen agradable hacia el consumidor para que éste se sienta a gusto con lo que consume; esto puede aplicar en la entrada o recepción de los hoteles. Los mismos gustan de infraestructura y arquitectura ricas, agradables a la vista de quienes los visitan; por ello el nivel de diseño es lo que atrapa al cliente, ya que es una estrategia o sinónimo de elegancia, de calidez y de un buen servicio y calidad en el mismo, las cuales cosas deben valer la pena conforme a lo que se pague.

#### 2.4.- *Marketing en el turismo y la hotelería*

El *marketing* en este sector debe centrarse siempre en el servicio al cliente, en sus propias necesidades y, sobre todo, en su atención, para crear una relación sólida, pues por la estancia los clientes regresarán a aquel lugar donde se sientan más cómodos y mejor atendidos. Hablar del turismo y, dentro de este mismo, de la hotelería, significa que el servicio debe incluir una atención directa con el cliente por el hecho de que el producto ofrecido se consume en este instante, no se puede almacenar, mucho menos tocar; de allí que la administración sea diferente y con una relación perdurable que motive al cliente a regresar.

2.4.1. *El marketing como pieza clave en el turismo.* Los hoteles han formado parte de la economía nacional y han dejado de ser administraciones familiares para transformarse en grandes cadenas comandadas y administradas por grupos administrativos profesionales que buscan atraer a clientes en el mercado competitivo actual. Así muchas empresas han dominado los mercados al unirse, para ofrecer cada día más opciones a los consumidores. En lo que respecta a la hotelería, esto no es la excepción, pues el crecimiento de hoteles importantes, en todas las ciudades se ha enfocado en los distintos clientes que viajan por diferentes razones. Actualmente el sector hotelero está registrando un proceso de consolidación: grandes grupos han integrado a sus marcas hoteles de prestigio para, con ello, acaparar el mercado y explotar marcas bajo una misma organización. Kottler y Bowen (2004) afirman que

La experiencia y la destreza en marketing de estas grandes firmas ha dado [*sic*] lugar a un entorno de marketing competitivo. En respuesta a las grandes presiones de la competencia, las cadenas de hoteles están recurriendo en mayor medida a la profesionalidad del director de marketing. [...] En muchas cadenas, está surgiendo el puesto de director de marketing como una carrera alternativa para acceder al puesto de director general. Algunas cadenas de hoteles han creado una estructura en la que el director de marketing depende del presidente de la compañía, elevando de esta forma al profesional responsable de marketing.

Las tareas de los actuales directores de *marketing* se enfocan en crear nuevas estrategias para dirigir su respectiva empresa, con el fin de llegar a un mercado meta más rentable y establecer administraciones de *marketing* en lo que respecta a los servicios y a este rubro de la hotelería. Sin embargo, no se trata sólo de crear una estrategia de *marketing*, sino de implementarla y ejecutarla con base a los criterios que el producto en cuestión necesita. Es decir, aquí no se puede limitar a la mezcla de las 4 P's, sino ir un paso más allá y apoyarse en 3 P's adicionales, necesarias para los servicios y su aplicación en el mercado.

Las características del *marketing* en la hotelería tienen que ver con el tipo de producto que se va a ofrecer; por ello se deben contemplar algunos problemas para abordar los servicios como un producto, pues con ello habrá un tipo de producto necesario para cada cliente. De esta manera primero hay que enfocarse en lo que los clientes necesitan o desean y en cómo se satisfará cada uno de ellos. Asimismo se debe delimitar las tareas del *marketing* en la hotelería para no confundirlas con la mezcla clásica de *marketing* en el mercado de bienes, y no de servicios.

El *marketing*, con lo que hemos visto, es la pieza clave del sector turismo al estar en constante cambio y crecimiento, porque las fusiones de empresas han acaparado el mercado y han ofrecido diferentes opciones a los consumidores en lo que a su estancia y comodidad se refiere. Por lo cual trabajar con nuevas teorías de *marketing*, como las 7 P's en servicios, hace de esta rama una herramienta fundamental para entender al cliente, ofrecerle un producto acorde con sus necesidades, aplicar la estrategia de *marketing* adecuada para el negocio administrado en ese sector y, finalmente, generar una relación redituable de largo plazo entre los clientes y el producto ofrecido, que en este caso es el servicio de estancia en un hotel, dependiendo de las necesidades y deseos de cada uno de los consumidores a satisfacer.

2.4.2. *Necesidades del consumidor y su satisfacción.* Cuando se habla de un consumidor, se trata de un cliente potencial o de un cliente que ha sido satisfecho de una manera oportuna ante la adquisición de un producto o servicio. Las relaciones que se crean cuando el consumidor entra en contacto con la empresa se fortalecen o debilitan dependiendo del agrado de éste hacia lo que adquiere o de sus necesidades y deseos ante las opciones a consumir. Es decir, no se trata de crear una demanda ante lo que se ofrece, sino de identificar lo que quiere el consumidor, cómo se logrará su satisfacción, de qué manera podemos agradarle, en qué momento ese cliente dará o no una buena recomendación de nuestro producto, etc. Por ello el *marketing* es el encargado de suministrar las mejores herramientas y aplicar las más óptimas estrategias para atraer al consumidor, no sin antes entender de una manera precisa las

necesidades, deseos, expectativas, entre otras características que ayuden a la empresa a saber qué ofrecer. A continuación son presentadas las características que una empresa debe contemplar del consumidor ante su oportunidad de atraerlo o retenerlo.

2.4.3. *La introducción de 3 P's más a la mezcla de marketing.* Se ha visto que la administración del *marketing* en productos como bienes tangibles descansa bajo la premisa de las 4 P's, las cuales explican el producto deseado o que necesita un mercado meta para su total satisfacción, con la finalidad de obtener el valor del cliente, su preferencia y una retroalimentación al departamento de *marketing* para seguir innovando y ofreciendo nuevos productos. En el precio se observó que la fijación del mismo está en función del costo de producción, aunque muchas veces hay que optar por un precio competitivo ante otros productos similares, por lo cual se debe ofrecer un producto a un precio razonable y al alcance del consumidor al que se le está ofreciendo. En lo que respecta al punto de venta o plaza, éste debe estar cerca de los consumidores y emplear estrategias de distribución para colocarse en el mercado de una manera eficiente, con lo cual los consumidores puedan adquirirlo sin problemas. Finalmente se vio que la promoción es la variable más importante de todas éstas, porque con base en esta los consumidores podrán o no adquirir el producto. Debe tratarse de una publicidad atrayente, en la que sea reconocido el producto con una marca específica que lleve impresa en sí mismo. La publicidad como arte de *marketing* busca constantemente que el consumidor se convenza de que un producto específico, sin importar su utilidad, es la mejor adquisición: si se hace creer que es indispensable, necesario y que se obtienen beneficios de él, es seguro que el consumidor lo adquirirá.

Con los servicios ocurre algo distinto. Las 4 P's son necesarias y aplican casi igual, salvo que presentan alguna modificación en su administración. Aunado a ello existe la necesidad y la presencia de 3 P's más, las cuales atañen, mas no subsumen, a la mezcla original de *marketing*. Es decir, se aplican en total 7 P's mercadológicas en el área de servicios, en este caso, en la hotelería, para que la administración de aquéllos basada en la teoría de las 7 P's se vea manifestada en lo que a un servicio de calidad se refiere. No se trata de saber cuán grande es la mezcla de *marketing* con estas 7 P's, sino simplemente de especificar por qué son necesarias y en qué ayudan al ofrecer un servicio de este tipo.

La administración de los servicios es diferente, aunque no pierde el objetivo de las 4 P's descritas antes. En este punto hay que abordar la teoría de las 3 P's, las cuales engloban los servicios. Según Booms y Bitner, añadir 3 P's es necesario en la estrategia de *marketing* para hacer más eficiente el análisis de la mezcla del mismo respecto a las 4 P's. Las 3 P's añadidas son:

- *Personal.* El personal en cualquier negocio de servicios es esencial, ya que se encarga de prestarlo; como se trata de un producto carente de tangibilidad, las personas que los demandan buscarán evidencia tangible para determinar su valor o calidad.
- *Proceso.* Se trata de los procedimientos operativos de una organización, de un procedimiento bien estructurado que conlleva tareas específicas para entregar al cliente la satisfacción que busca atendiendo sus necesidades.
- *Presencia física.* Los clientes buscan presencia o evidencia física que les sirva de experiencia para saber si el servicio ofrecido es de calidad o no. Se dirigen al lugar para consumir el servicio anteponiendo siempre los gustos y preferencias junto con sus necesidades.

Hay que analizar la teoría de las 7 P's y la administración de los servicios que conllevan a un análisis más complejo de estos mismos. De esta manera se da pauta para el análisis de la teoría en la hotelería, el cual es un conjunto de servicios que no se enfoca sólo en la conformación por una habitación, por un precio o un lugar donde se encuentra cierto hotel, sino en analizar la manera en que una actividad de este tipo debe estructurarse para la retención del cliente, para conformar relaciones perdurables y generar valor al cliente ya no como capital, sino como valor personalizado a cada uno de los consumidores.

#### 2.5.- Administración de las empresas de servicios

La hotelería dentro del sector turístico se basa en ofrecer estancias que entreguen al cliente, en primer lugar, la comodidad para relajarse fuera de toda obligación o simplemente para descansar por placer; en segundo lugar, se busca entregar al cliente satisfacción total, basando la organización en el hecho de que el cliente es prioritario; en tercer lugar, se busca su retención y que, por ende, este cliente recomiende los servicios disfrutados a sus conocidos.

En un principio el *marketing* se desarrolló para productos y dejó de lado los servicios, pero con la revolución de estos últimos, en la década de 1970, el *marketing* tuvo que hacer un esfuerzo para incorporarlos como un producto intangible o una combinación de ambos. Hoy en día los servicios forman parte de la economía de los países en gran cuantía.

La cultura de los servicios se centra en atender y satisfacer al cliente; ésta debe empezar por la alta dirección y llegar hasta el resto de los empleados no gerenciales de la empresa. De esta manera todo el personal involucrado en el servicio es consciente de que lo más importante es el cliente. Y si como gerente se tiene la capacidad de integrar el trabajo de su equipo, este hecho se ve reflejado en el nivel de calidad y satisfacción que el consumidor recibe.

Las organizaciones —en este caso dedicadas a la hotelería— deben fijar sus metas y objetivos en el cliente e informar a su personal las tareas a desarrollarse. La cultura organizacional en este caso es la que determinará el modo en que se realizará dicho trabajo, y el resultado será un servicio dirigido al cliente, enfocado en él y, sobre todo, en que su satisfacción esté garantizada.

2.5.1. *El marketing de los servicios y sus características.* Todo experto en marketing de servicios debe centrar su atención en cuatro variables o características de los servicios: intangibilidad, carácter indisociable, variabilidad y carácter perecedero. A continuación, se desglosa cada concepto.

*Intangibilidad.* Los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Por ejemplo, el personal de ventas de un hotel no puede llevar una habitación de hotel a una visita para venderla; la única solución para saber cómo es un producto consiste en acudir por primera vez a un servicio de este tipo. De hecho, en el hotel no se vende la habitación al cliente que ha entrado en ella, sino que se vende el derecho o la renta a utilizarla por un periodo de tiempo concreto. En el sector hotelero muchos de los productos vendidos son experiencias intangibles consumidas en el momento de la compra. Para reducir la incertidumbre que causa la falta de visibilidad o tangibilidad en el servicio, el comprador busca signos que evidencien la información y la confianza en el mismo para convencerse de servicio.

*Carácter indisociable.* Esta característica hace alusión al proceso de compra de un servicio. En el terreno hotelero tanto el prestador del servicio como el cliente deben estar presentes para que la operación tenga lugar. “El carácter indisociable del servicio significa también que los clientes forman parte del producto. [...] Otra implicación del carácter indisociable es que los clientes y los empleados deben comprender el sistema de entrega de servicio, ya que ambos están coproduciendo el servicio.” (Kotler y Brown, 2004). De esta manera el consumidor es parte del servicio, pues aprende a manejar lo que se le ofrece mientras que reduce tiempo a la organización en enseñar sobre lo mismo.

*Variabilidad.* La variabilidad de los servicios es muy grande dependiendo de quién, cuándo y cómo se suministre al cliente y de cómo éste lo percibe. Como se trata de un servicio que se compra y se consume simultáneamente, muchas veces el nivel de calidad no está probado por ser un servicio no tangible. De esta manera el elevado nivel de contacto entre el suministrador y el cliente hace que la constancia del producto dependa de las habilidades del suministrador y de su ejecución en el momento del intercambio. Cabe destacar que muchas veces no se tiene un control exacto del servicio, debido a que es una persona quien lo está suministrando, por lo que en ocasiones una persona puede recibir un

trato amable en la recepción de un hotel por parte de un individuo específico, y otro día, un mal trato por parte del mismo, acto que genera que el cliente se sienta decepcionado.

Otro punto importante en la variabilidad de un servicio radica en la falta de comunicación y la heterogeneidad de las expectativas del cliente. Muchas veces la malinterpretación sobre lo que desea el consumidor se traduce en qué entendió el personal dedicado al suministro de dicho servicio y entonces la falta de comunicación se verá traducida en una decepción por parte del segundo hacia el primero. La variabilidad o la falta de homogeneidad en el producto es la causa principal de decepción del cliente en el sector de la hotelería.

*Carácter perecedero.* Los servicios carecen de almacenamiento, no se pueden guardar. Debido a su carácter perecedero, en este sector se ha optado por cobrar a los clientes por mantener las reservas garantizadas, incluso cuando no lleguen a entrar al hotel. Si los servicios tratan de maximizar los ingresos, se debe administrar la capacidad y la demanda porque no se pueden almacenar existencias no vendidas. El carácter perecedero significa que la gestión de capacidad y de demanda es importante para el éxito de una compañía de hotelería o turismo.

*2.5.2. Organización y administración en las empresas de servicios.* Al igual que las empresas productivas, las que se dedican a los servicios también usan estrategias de *marketing* con el objetivo de posicionarse en el mercado objetivo. Establecen sus posiciones mediante actividades de mezclas de *marketing* tradicionales, es decir, con la implementación de las 4 P's y posteriormente las 3 P's necesarias en el rubro de servicios. Así como los aspectos particulares de los servicios exigen cambios en el proceso de compra del consumidor, el proceso de administración del *marketing* requiere adaptación especial. Como se trata de un producto que crea tanto el empleado de una empresa como el cliente, los suministradores de servicios deben trabajar para interactuar de manera efectiva con los clientes, para crear un valor superior durante el consumo del mismo.

La organización de la empresa debe basarse en las actividades de cada uno de los empleados allí dentro, de manera que su trabajo se conjugue con el de los demás para así ofrecer un servicio de calidad. Por ejemplo, en un hotel la participación y la sincronía de las camareras, recepcionistas, encargados de *valet parking*, cocineros y otros debe estar familiarizada con la tarea específica del servicio de hotelería para ofrecer calidad.

Dentro de la administración del *marketing* las organizaciones no sólo deben confiarse en el *marketing* externo tradicional que utiliza las 4 P's. Se exige también el uso del *marketing* interno e interactivo. Por su parte, Kerin (2003) afirma:



El marketing interno se basa en la idea de que la organización de servicio debe concentrarse en sus empleados, o mercado interno, para que los programas exitosos puedan dirigirse a los clientes. El concepto de marketing interno sostiene que los empleados de una organización (su “mercado interno”) propenderán a adquirir una orientación hacia el mercado si hay actividades de marketing dirigidas a ellos. Esta idea deja entrever que los empleados y su desarrollo, mediante el reclutamiento, capacitación, comunicación y administración, son cruciales para el éxito de las organizaciones de servicios.

Fijar las bases de toda organización sobre los empleados y, más aún, sobre todas las áreas de la organización se ha vuelto una estrategia universal para lograr que todo el personal se dirija hacia los objetivos y metas de la misma. Una vez que el *marketing* interno se ha fijado la misma meta, entonces el éxito puede garantizarse por cuanto se trabaja en conjunto: todos trabajan por la satisfacción del cliente y, a su vez, porque se sienten parte de la organización. El sector hotelero debe motivar a sus empleados de manera eficaz, ya que ellos tienen el mayor contacto con el cliente. El apoyo destinado para trabajar en equipo y satisfacer al cliente es una pieza importante para su propio éxito.

El mercado en el sector servicios, de acuerdo con la gran variedad de los mismo, se ha vuelto muy competitivo: los costos y la propia competencia van en aumento y la productividad y la calidad son difíciles de conseguir, por lo que las empresas en estos rubros deben competir por ofrecer una mayor atención en las actividades de *marketing* y para potenciar las tres principales áreas de marketing: la diferenciación competitiva, la calidad de los servicios y la productividad.

- *Diferenciación competitiva.* La diferenciación en el sector hotelero, y en general en los servicios, es una característica difícil, debida a la competencia en precios. La diferenciación de un servicio se da por la innovación y por conocer las necesidades de los clientes para que se les pueda ofrecer aquello que desean. La solución a la competencia de precios proviene del desarrollo de una oferta, prestación e imagen diferenciada. Por ejemplo, City Express ofrece una sala de juntas para sus huéspedes que buscan cerrar algún negocio; por su parte, hoteles del mismo segmento han implementado el mismo concepto tratando de atraer no a más huéspedes, sino a personas de negocios que necesiten, además de una habitación, una sala de juntas. Desgraciadamente la mayoría de las innovaciones de servicios se copian con facilidad; pero aquella empresa que innova constantemente y siempre está incluyendo modalidades nuevas de su servicio puede contar con ventajas temporales que se deben aprovechar al máximo, las cuales le ayudaran a mantener a los clientes por más tiempo, siempre que se les ofrezca lo que ellos quieren o necesitan.

- *Calidad del servicio.* Para diferenciarse de la competencia, la mayoría de las empresas en servicio deben superar constantemente su propia calidad para dirigirse por completo al cliente para que éste obtenga satisfacción total. Hoy en día muchas empresas en servicios están orientadas al concepto de calidad total. La calidad es la que hace únicas a las organizaciones, y debe aprovecharse como una herramienta estratégica de retención de clientes. La calidad debe ser la que el cliente siente en todo momento. Si el servicio percibido de una empresa determinada supera el servicio esperado, los clientes estarán dispuestos a repetir su experiencia. “La fidelidad del cliente es tal vez la mejor medida de calidad; la habilidad de una empresa en servicios para captar y fidelizar clientes depende del valor añadido que les ofrezca. [...] Se quieren asegurar de que el cliente recibirá un servicio de calidad elevada y continua.” (Kotler y Brown, 2004)
- *Productividad.* Algunos estudios sobre calidad del servicio dirigida al cliente han dado resultados bastante curiosos, pues muchas de las mejores empresas en servicios están obsesionadas con el cliente; por ello tienen una estrategia distintiva para satisfacer sus necesidades, la cual se ve compensada con la fidelidad duradera de aquél. En cambio, las empresas bien gestionadas tienen un historial de compromiso de la dirección general por la calidad. Otro punto importante se enfoca en que este tipo de empresas no establecen simplemente un buen servicio, sino su objetivo específico es un servicio sin deficiencias al cien por ciento. También siguen de cerca el rendimiento de su servicio, pues se ven fuertemente presionadas por elevar la productividad del mismo ante el aumento de sus costos.

Las características anteriores deben ubicarse en un plano en el que el servicio ofrecido tiene que ser resultado de algo tangible, es decir, como el servicio, la calidad y la productividad no se venden, por ello el servicio debe hacerse visible haciendo uso de la presencia física.

En lo que respecta a la administración de servicios, éstos son los puntos más importantes por destacar; sin embargo, son bastantes los elementos que influyen en la administración de los servicios, aunque no todos son indispensables para entender la lógica ya no de éstos, sino del sector hotelero en cuestión. A continuación, se presenta la administración de la teoría de las 7 P's, en la que se percibe más a detalle cada una de las “P” y, sobre todo, algunas recomendaciones importantes de cómo se deben emplear y cómo se debe dar la secuencia de un buen servicio a partir de esta teoría.

### 3.1. *Hotelería, un sector que merece especial atención*

Hasta este punto de la investigación se ha hablado acerca de los servicios en la economía mexicana, el impacto del turismo en el país y la importancia de este sector para el desarrollo de la economía, además del gran crecimiento del sector hotelero en las principales ciudades del país. Posteriormente se expuso la teoría de *marketing* con la finalidad de aterrizar las ideas que se apegan más a la descripción de los hoteles de la cadena City Express México. Dado que las 7 P's mercadológicas en servicios son un tema revolucionario en las estrategias de *marketing* para posicionarse en el mercado, se debe aplicar todo ese conocimiento en la logística de un hotel para que sea uno de los principales oferentes de servicios en hospedaje a clientes de negocios en la Ciudad de México y en el país entero.

La teoría de la 7 P's nos ayudarán a averiguar cómo es que City Express se ha mantenido en el mercado ofreciendo sólo lo esencial, más los elementos extras en las habitaciones e instalaciones para que el cliente tenga una buena impresión acerca del servicio y vuelva a contratarlo. Por ello ahora nos centraremos en quién es City Express México, y se describirán todas las características posibles de la empresa para obtener un panorama más amplio sobre su rol en este sector.

El mundo actual, y con él el mercado local e internacional, se haya en lucha constante entre empresas, vendedores, firmas poderosas y un abanico amplio entre miles de posibilidades para que el consumidor escoja, y escoja bien. El mundo moderno está invadido de publicidad: un gran colorido audiovisual con miles de productos y servicios para satisfacer desde las necesidades básicas de los consumidores hasta las más exigentes, que pasan a segundo término, pero que no por ello son menos importantes.

La globalización, más que gestada, se encuentra en un punto en que la comunicación y el acercamiento de las partes interesadas en comerciar ya no hayan problema para hacerlo, pues el desarrollo de la tecnología ha facilitado que consumidores y productores puedan obtener una gran utilidad sin la necesidad de buscar este fin mediante intermediarios y sin acudir a un mercado en el que la ley de la oferta y la demanda los regule para la mejor adquisición posible. Tal es el caso de teorías como el B2B o el B2C, que ayudan a que empresas interesadas en comerciar faciliten sus labores con las redes que se descargan en internet, para así eliminar intermediarios.

Hoy en día las empresas que no están a la vanguardia en *marketing* ni, por ende, en todas las nuevas estrategias de comercialización y ventas se están quedando atrás porque otras firmas han

entrado al mercado con estrategias innovadoras que acaparan grandes nichos de mercado. Muchos se centran en nichos específicos para atenderlos, mientras que otros ofrecen productos nuevos y llevan una constante innovación para acercarse a consumidores iniciados, con el fin de abarcar un mayor mercado. Las necesidades y deseos del consumidor son volátiles ante cambios en los productos que fielmente consume. Se deben tomar en cuenta los patrones que este individuo comunica a los expertos en teoría del consumidor; esto no sólo para atinar a sus expectativas, sino para ofrecer un producto que vaya más allá de lo que espera, un producto de acuerdo con sus necesidades, el cual pueda resolver el problema que le genera al consumidor no poder realizar su actividad cotidiana o cubrir sus expectativas en un solo producto o servicio.

Un gran producto o servicio es capaz no de satisfacer necesidades, sino de resolver el problema en el que se encuentra inmerso el consumidor —pues éste siempre va a recomendar y a contar la experiencia que ha tenido con el producto o servicio que adquirió, lo cual se verá traducido en las ventas del producto de la empresa—. La mezcla de *marketing* se ha involucrado con aspectos sociales para generar una estrategia adecuada para cada tipo de consumidor y no sólo para ofrecer artículos que después ya no utilicen los clientes; con ello se espera que las empresas se pongan del lado del cliente y se pregunten: “¿qué necesito, para qué lo quiero, que necesidad o problema me resuelve?”. Ésta y muchas otras preguntas surgen a diario en un mercado que no sólo debe averiguar qué necesitan los consumidores, sino que producto o servicio innovadores puede ofrecer para una mayor segmentación.

Más que hablar de mezcla de *marketing*, debemos abordar la lógica de las 7 P's, descrita en el capítulo dos. Debido a que los servicios se han revolucionado de una manera impresionante y al hecho de que consumidores han buscado que éstos cumplan con sus expectativas, deseos y necesidades, las grandes firmas se han involucrado en una tarea importante dentro de la mercadotecnia: la estrategia de venta y comercialización, de la mano con la experiencia ofrecida a los consumidores para que aquello que contraten o adquieran como servicio sea lo que se apegue más a sus necesidades.

Si se piensa en que una experiencia desagradable siempre trae consecuencias, entonces hay una serie de causa-efecto en la cual el dominio de esa causa no se ve, sino que se traduce en una acción satisfactoria o errónea. Muchas empresas buscan simplemente cubrir el perfil al que se dedican (el cual consiste en hospedar) y por ello pierden de vista la atención al cliente para que éste sienta satisfacción con lo ofrecido. En muchos de los casos los clientes sólo buscarán una habitación para descansar sin mayor exigencia de las instalaciones; otros conjugarán sus necesidades con la comodidad que el servicio de hotelería les pueda ofrecer y algunos más sabrán que, sobre todas las cosas, los detalles que

cada firma les ofrezca (por ejemplo, en lujo, comodidad y resolución de problemas) los hará buenos candidatos y, sobre todo, magníficos clientes leales hacia esa empresa.

El turismo ha sido por siempre una de las claves de países destino de los viajeros; su desarrollo y la presentación de los buenos hoteles ha creado una competencia masiva. Sin embargo, la hotelería bien puede cubrir esas expectativas al tiempo en que puede dirigirse a otro tipo de mercados y necesidades: los negocios.

La hotelería, como ya hemos explicado, es un sector múltiple que se debe ajustar a un segmento de mercado dado, de manera que la rivalidad entre los diferentes modelos de negocio se sujete a lo que ofrecen y a la necesidad en torno a la búsqueda de nuevos clientes. Al hablar de negocios, lo primero que se viene a la mente son los grandes ejecutivos en busca de terrenos vírgenes que explorar para cerrar grandes contratos que los hagan ganar millones. En este aspecto no interesa saber qué y cómo hacen para llegar a ese punto; la atención radica, más bien, en que los hoteles dedicados a hospedar al hombre de negocios actual deben ser los más congruentes posible con lo que dicho ejecutivo necesita.

### *3.2. Hotel City Express México*

Los Hoteles City (nombre comercial de esta marca) promocionados en México, son una empresa mexicana fundada en el año 2002 con un sólo objetivo específico: atender a un segmento de mercado estratégico dentro de la industria hotelera, el segmento económico del viajero de negocios. En Hoteles City no buscan acaparar clientes turistas u ofrecer el servicio de un motel, pues su servicio de calidad ofrecido es sólo para aquellos que viajan a la ciudad para asuntos relacionados con negocios. No obstante la organización cuenta con marcas que se dirigen al mercado de turistas, pero no se abordará en esta investigación.

En el terreno de viajeros cuyo afán yace en descansar y en la consumación de un contrato, un acuerdo o hasta un gran negocio, City Express ofrece todo aquello que sus clientes buscan, comenzando con la atención y comodidad del servicio, hasta el lujo de las habitaciones y los servicios extras que puede brindar para hacer más cómoda la estancia dentro de las instalaciones de los hoteles.

Ahora hay que adentrarse en las partes de las que se conforma la marca Hoteles City, para entender más acerca de su funcionamiento.

*3.2.1. Giro comercial.* Como ya se ha visto, los Hoteles de esta cadena se dedican, en primera instancia, a atender a los clientes que viajan por negocios; para ello hacen caso a las necesidades que ello

conlleva, pues así pueden ofrecer una experiencia diferente a cualquier otro hotel, basada en entregar un mayor valor-precio durante su estancia.

El sector que atiende la marca es busca cubrir todas las necesidades y expectativas del cliente a cambio del valor que éste entrega a la marca, llámese lealtad, preferencia o recomendación a otros consumidores del ramo.

En el año 2003 la empresa realizó su primera apertura bajo la marca City Express. Un año después nació la marca City Suites y en 2008 se inauguró City Junior. Con más de 60 hoteles y una amplia presencia en el territorio nacional, Hoteles City es, hoy por hoy, la cadena hotelera de mayor crecimiento en México. Goza de una amplia gama de productos y servicios para que los huéspedes disfruten de su estancia el tiempo que deseen. Por ello resulta importante resaltar y describir qué es lo que se ofrece en esta cadena de hoteles, con la finalidad de centralizar la información pertinente que coadyuve en el desarrollo de la investigación. Así los servicios que se ofrecen son: desayuno continental de cortesía, internet gratuito, transporte gratuito (aeropuerto-hotel-aeropuerto), centro de negocios, salas de juntas y gimnasio; en la habitación, internet gratuito, llamada de larga distancia y correo de voz.

Como vemos, en el siguiente cuadro, se expone un análisis FODA para identificar la situación de la marca en el mercado y cómo ésta se puede permitir cambios con la finalidad de mejorar su servicio no solo con los consumidores sino también con los competidores.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Empresa posicionada en el mercado desde 2002.</li> <li>*Diversificación del servicio atendiendo mercado meta específico: negocios.</li> <li>*Sustentabilidad en el uso de recursos.</li> <li>*Paquetes “todo incluido” al contratar el servicio.</li> <li>*Aplicación de mercadotecnia para atraer clientes y mejorar sus procesos con respecto a las 7 P’s.</li> <li>*Precios competitivos que atrae nuevos clientes.</li> <li>*Instalaciones adecuadas que cubren las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>*Marca que se ha expandido en México y tres países más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Poca publicidad a la vista, la mayoría se centra en internet.</li> <li>*Marcas hoteleras con mayor presencia en el País y con infraestructura mayor.</li> <li>*Competitividad media ante desarrollos con mayor prestigio y con mayores servicios al cliente.</li> <li>* Mercados de segmento económico medio teniendo oportunidad de ingresar en el segmento medio alto en el ámbito turístico,</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Campañas de marketing que impacten en un mayor número de ciudades y mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado cambiante y en constante evolución.</li> <li>* Clientes con mayor demanda y con nuevas formas de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expansión de la marca a otros rubros del sector turismo.</li> <li>* Asociaciones con agencias de viajes para ofrecer un servicio completo.</li> <li>* Atender a un mayor número de consumidores meta con la creación de nuevas marcas.</li> <li>* Seguir siendo sustentable desarrollando estrategias que mejoren su funcionamiento sin sacrificar comodidad.</li> <li>*Mejorar procesos para descubrir áreas de oportunidad en las instalaciones de cada hotel.</li> </ul>	<p>satisfacer necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevas marcas y complejos hoteleros que abaratan costos al fusionarse con inversionistas.</li> <li>*Sector turístico con nuevas promociones y mayores beneficios en cuestión no solo de negocios sino de recreación.</li> <li>*Mayores y mejores servicios en los que el consumidor se involucra.</li> <li>* Consumidores que se sienten parte de la marca con interacciones nuevas y no solo al momento de haber contratado el servicio.</li> <li>*Un mercado competitivo y con mayor demanda en publicidad y calidad del servicio para mantenerse posicionado.</li> </ul>
--	---

Desde la apertura de su primer hotel en 2003, Hoteles City ha logrado posicionarse y consolidarse como líder en el segmento económico de hoteles ofreciendo hospedaje de alta calidad a precios bajos. Del año 2003 a 2011 ha experimentado un crecimiento sostenido. Esta expansión se debe a tres factores importantes: el primero se centra en que la industria de la hospitalidad no contaba con hoteles económicos con estándares internacionales de calidad que cubrieran las necesidades de aquellos viajeros de negocios; el segundo factor se debe a la creciente necesidad de los viajeros particulares y las empresas por reducir sus presupuestos de viaje, y el último factor radica en la gran aceptación del producto por parte de los huéspedes.

La aceptación y éxito de Hoteles City se debe, por lo tanto, a que hasta el año 2003 ningún hotel, en tanto empresa, había centrado su objetivo en cubrir la necesidad de estos consumidores, los cuales buscan hospedarse en un hotel de buena calidad, moderno, limpio, seguro, amigable con el medio ambiente y con servicios especializados, pero a un bajo costo.

Dentro de la marca de Hoteles City hay que contemplar tres complejos que administra para cada tipo de viajero, es decir, tres propuestas para diferentes niveles de presupuesto y necesidades:

- *Hoteles City Express.* Se ofrecen modernas y confortables habitaciones, equipadas con la tecnología más avanzada y prácticos servicios para el viajero de negocios.
- *Hoteles City Junior.* Los City Junior son hoteles de buena calidad, prácticos, limpios, seguros y baratos para quienes requieren viajar de la manera más económica posible, pero sin sacrificar confort. Los servicios que ofrece este tipo de hoteles son: desayuno de cortesía, internet inalámbrico gratis, sala de juntas para 12 personas, servicio de transportación en un radio de

diez kilómetros, área de servicio de internet y cómputo, aire acondicionado y área de estacionamiento.

- *Hoteles City Suites*. City suites ofrece una alternativa moderna y exclusiva para los viajeros de negocios que, por su naturaleza de trabajo, necesitan hospedarse por estancias prolongadas con la privacidad de un departamento y con la comodidad ofrecida por la ubicación y los servicios de un hotel. Entre los servicios disponibles destacan: desayuno continental, internet de alta velocidad en suites e inalámbrico en áreas públicas, servicio hotelero de camarista, gimnasio, centro de negocios, entrega de pedidos de supermercado, etcétera.

Cronológicamente esta empresa ha ido creciendo constantemente con grandes inversiones y se ha posicionado en urbes principales de las grandes ciudades. Obsérvese la siguiente cronología:

- 2003. Creación de la cadena de hoteles City Express y apertura del primer hotel City Express en Saltillo, Coahuila. Al cierre de ese año la cadena cuenta con 4 hoteles más.
- 2004. Para este año la cadena cuenta con 10 hoteles; se crea el programa de lealtad City Premios. Se apertura el hotel City Suites en la Ciudad de México, un nuevo concepto de hoteles para estancias largas.
- 2005. No hay grandes cambios ni aperturas importantes. Cuenta con 15 hoteles en México.
- 2007. City Express abre su primer hotel-escuela en la Ciudad de México en conjunto con la Escuela Bancaria y Comercial (EBC).
- 2008. Se crea la marca City Junior y se apertura el primer hotel en Toluca, Estado de México. Hasta esa fecha se cuenta con 36 hoteles; City Express obtiene el Sello de Confianza AMIPCI®, distintivo que reconoce a las empresas que respetan la privacidad de la información de los usuarios.
- 2009. La cadena cambia el nombre a Hoteles City. Se abre el hotel City Express en Reforma El Ángel. La cadena confirma su liderazgo de 46 hoteles en el país.
- 2010. Se mantiene como líder en el segmento de viajes económicos con la operación de 50 hoteles. Hoteles City se convierte en la primera cadena mexicana responsable con el medio ambiente.



- 2012. Cumple su décimo aniversario la empresa con 64 hoteles entre sus tres marcas: 52 de City Express, tres de City Suites y nueve de City Junior. Todos ubicados en 24 estados de la república.<sup>10</sup>

3.2.2. *Sedes en México.* Los hoteles City Express están localizados estratégicamente en las urbes más desarrolladas de México, es decir, en lugares donde permanecen los grandes corporativos, que, por supuesto, son objetos de grandes negocios y transacciones. Con los hoteles actuales que posee la cadena se cubre la demanda de los viajeros de negocios a estos centros financieros y empresariales. Sin embargo, se puede decir que éstos no son suficientes para albergar a la mayoría de los visitantes que se hospedan en estos hoteles; pese a ello, el crecimiento de la marca aun en plena crisis financiera la ayuda a expandirse y cubrir cada vez más mayores ciudades en donde se centra buena parte de la vida empresarial y actividad financiera.

En lo que atañe a los hoteles bajo la marca City Express, en México están ubicados de acuerdo con la zona de las ciudades más desarrolladas, es decir, centros estratégicos de negocios. Tenemos City Express de Torreón, Manzanillo; en la Ciudad de México se encuentran los City Express de Reforma: el de Buenavista, el EBC de Reforma e Insurgentes; también existen hoteles en Durango, Toluca, Querétaro, Celaya, Irapuato, León, Guanajuato, y Silao, entre muchos otros, organizados en otros estados de la República; todos ellos situados en el centro de las grandes ciudades.

### 3.3. *City Express en el mercado*

Esta gran cadena de hoteles en México se ha posicionado por los grandes atractivos que maneja, comenzando por el precio y por lo que éste incluye en su servicio. Se enfoca en el trato directo con el cliente para que la atención sea personalizada al tiempo que se cubre toda necesidad y demanda del consumidor. A pesar de que tienen altas rotaciones los servicios de habitación, no se descuida la atención ni mucho menos los detalles en cuanto a confort y ante lo que cada cliente necesita como adicional a lo incluido en el contrato de servicio.

3.3.1. *City Express y la segmentación de mercado.* Hablar de lógica, y, más aún, hablar de un mercado de servicios, es entender qué parte de todo ese conjunto se atiende. Resulta apropiado atender a la segmentación de mercado para identificar mejor el *modus operandi* de City Express en un mercado de hotelería. La segmentación de un mercado, sobre todo turístico, consiste en dividirlo en un número de subconjuntos tales que éstos sean lo más homogéneos posible, con la finalidad de atender sólo el

---

<sup>10</sup> Información recabada de la página principal de City Express México en internet: <https://www.cityexpress.com>

mercado objetivo. Todo ello permite a los operadores de turismo adaptar políticas de comercialización apropiadas para cada uno de ellos. Si se toman en cuenta las subdivisiones que puede tener el sector turístico de acuerdo con el tipo de viaje tenemos:

- De descanso, placer o vacaciones.
- Deportivo.
- De negocios.
- De convenciones, congresos y similares.
- Gastronómico.
- De salud.
- Científico.
- Cultural.
- Religioso.
- Estudiantil.
- De aventura.
- Familiar.

Se ha generado una hipersegmentación de este sector en la actualidad debido a que los negocios se ven en la necesidad de atender un esquema preciso para ofrecer lo que los viajeros necesitan. Asimismo se han integrado las innumerables actividades y motivos de desplazamiento que han hecho posible esta segmentación.

Ahora bien, las diferentes actividades de los viajeros muestran una compleja red de conductas que deben estudiar los mercadólogos para crear una buena estrategia de comercialización. A pesar de que la segmentación trata de homogeneizar los subconjuntos, en realidad no puede lograrlo a plenitud porque cada segmento está formado por miles de individuos diferentes los unos de los otros según sus hábitos, preferencias y exigencias.

Si la segmentación no es correcta o el modelo de negocio no es lo suficientemente concreto en cuanto a qué tipo de viajeros ha de satisfacer, entonces se gestará un problema que creará la insatisfacción de clientes. Un hotel dedicado a organizar congresos y ofrecer habitaciones para conjuntos de personas no puede ofrecer al mismo tiempo paquetes a viajeros con fin de negocios, porque las instalaciones deben apegarse a uno u otro. City Express tiene esa gran característica: ofrecer sólo al viajero de negocios todas las facilidades en los hoteles instalados en las principales ciudades del país. Es allí donde el segundo punto resalta en esta segmentación: además de centrar su objetivo en los viajeros de negocios, coloca sus construcciones en los centros financieros de mayor actividad, tomando en cuenta que la derrama no sólo económica sino de grandes negocios se centra en estos lugares.

Una ventaja que posee esta empresa es su consciencia respecto a las particularidades de cada uno de los individuos que componen el mercado —negocios—, con lo que establece una política medida para cada uno de ellos. La empresa se dedica a ofrecer esas peculiaridades que como ejecutivos necesitan los clientes; no sólo una sala de juntas o conexión a internet, sino instalaciones que faciliten la estancia del cliente y que, además, tengan servicio de hospedaje. Como City Express no ofrece un hospedaje común, se convierte en una empresa con un mercado bien segmentado, la cual, además, aplica una política específica para los individuos que demandan sus servicios. Si esto resulta inequívoco por las grandes producciones en masa y en las diversificaciones de los consumidores, se puede afirmar que City Express se apega a una buena política que ofrece a todos los visitantes el mismo producto y el mismo precio en todos los puntos de venta y bajo condiciones iguales. No se trata, pues, de una discriminación de precios, ya que su principal negocio es atender a personal ejecutivo y ofrecerle una experiencia diferente a la de cualquier otra empresa hotelera.

Una política diferenciada, como es la de este caso, es más cara, pero permite conocer y cubrir mejor el mercado: la empresa puede seguir al cliente y ajustarse a sus demandas según la evolución de sus gustos. Su recompensa la encontrará en un alto incremento de las ventas, principal objetivo como negocio. La empresa elige y adopta su mezcla de *marketing* a un grupo reducido. La ventaja fundamental de este tipo de estrategia consiste en el conocimiento profundo al que la empresa del segmento se dirige.

A reserva de esta segmentación podemos hacer dos observaciones importantes. En primer lugar, la elección de una política de mercado sobrepasa los límites de la función de comercialización, porque la decisión depende de los recursos de la empresa, de lo que hace la competencia y del comportamiento arrojado en distintos estudios de mercado que se realicen. En segundo lugar, la segmentación se ha considerado durante mucho tiempo como el “remedio milagroso” de las estrategias de comercialización desacertadas, pues, una vez subdividido el mercado, el objetivo de la empresa se limita a entender y atender a los consumidores que ha escogido.

La segmentación de mercado debe hacerse conforme al producto o servicio que se está ofreciendo, o sea que hay que saber para qué clase de consumidores está dirigido, los niveles de ingreso de los mismos, las zonas geográficas donde se tiene pensado lanzar el producto y las necesidades que se han de cubrir con dicho servicio o producto. Cuando un producto es lanzado al mercado se debe pensar en las razones de su introducción, pues muchas empresas en la actualidad están en busca de saber qué es lo que el público necesita, cuando lo que hay que saber es qué desea el consumidor o, en su defecto, qué necesita para facilitar las actividades a las que está dedicado. Una relación valor-valor

puede generar una alta lealtad consumidor-productor, ya que está cubriendo aquella expectativa que el cliente espera del producto.

Hoteles City se ha posicionado como una alternativa en servicios de hospedaje con la característica de que su mercado o segmento meta son los hombres de negocios. Sin duda City Express es la que cuenta con más hoteles distribuidos en toda la república para hospedar al gran número de ejecutivos que llegan a esas ciudades a causa de negocios y que necesitan un lugar que les ofrezca lo necesario para facilitar su estancia.

El segmento meta es concreto, pues, al estar posicionado City Express en las grandes ciudades, le corresponde tener consciencia de que el nivel de ingresos debe ser, si no elevado, al menos medio-alto para cubrir los costos de las habitaciones. El hecho de ubicar un hotel en estas localizaciones hace pensar que no se trata de un hotel convencional para turistas, pues pocos son los que se centran de este proceder. Dentro de los 21 estados en los que se encuentran hoteles City Express, todos ellos están ubicados cerca de aeropuertos y de las zonas de desarrollo social y empresarial.

Como puede verse, City Express tiene una segmentación novedosa al pensar en todos los factores que hay que cubrir. Cabe mencionar que dentro de la mercadotecnia este servicio no es para todos los consumidores, sino sólo para aquellos que puedan cubrir el costo, es decir, para personas de negocios, pues se trata de un elemento extra para la empresa que cubre sólo para ese segmento de mercado.

De esta manera la segmentación de mercado que aplica City Express es concisa, precisa y no presenta discrepancias al tratar de vender un servicio en una zona a consumidores que no se interesan o que no necesitan del mismo.

*3.3.2. Administración de City Express México.* City Express, una franquicia 100% mexicana, es el concepto innovador que ofrece el mejor servicio y comodidad en viajes de negocios. Para esta cadena de hoteles la esencia no es vender una habitación de hotel, sino la mejor experiencia para lograr la más placentera estancia que requieren los empresarios.

Esta cadena cuenta, además, con dos marcas altamente exitosas que están dirigidas a diferentes segmentos dentro del creciente mercado de viajeros de negocios: Cityexpress, que se encarga de aquel huésped frecuente que busca la mejor relación valor-precio durante su estancia, y *Citysuites*, dirigida al viajero de estancias largas que busca la privacidad de un departamento con los servicios y comodidades de un hotel.

Como franquicia, Hoteles City Express ofrece a los inversionistas una oportunidad de negocios con diversas modalidades. En primera instancia se encuentra el uso total de la marca, tener acceso a los canales de distribución, contar con un moderno sistema de reservaciones, además de recibir la asesoría necesaria para localizar el hotel, el diseño arquitectónico y el inicio de operaciones, incluyendo la capacitación necesaria para dicho proyecto.

¿Qué ofrece Hoteles City? Que el consumidor tenga la garantía de que su estancia en City Express será la mejor experiencia para tratar sus negocios, mediante el ofrecimiento de servicios extras en lo que respecta al contrato de la habitación. Al viajero puede facilitársele sus negocios al brindarle una amplia gama de posibilidades para hacer más amena su estancia y, por supuesto, para que sus negocios se concreten de la mejor manera. Si así no lo requiriera el consumidor, el servicio que necesita también debe ser personalizado y afín con sus deseos.

Esta franquicia hotelera ha resultado un negocio rentable y exitoso ya que ofrece una opción económica y de calidad. Los pilares de su negocio se resumen en lo siguiente:

- *Sistema acorde con las nuevas necesidades del mercado.* Los ejecutivos de negocios se hospedaban en lugares de gran categoría, pero al exigir las empresas cada vez más una reducción de sus costos y un mayor aprovechamiento de los recursos, aquéllos han decidido optar por hoteles más baratos, pero sin la satisfacción en cuanto a calidad en la atención y los servicios. Por ello City Express está aprovechando esta oportunidad para captar el mercado meta.
- *Variedad de nichos.* Identificar otros nichos de mercado ha ayudado a crear otras marcas como City Suites para estancias más prolongadas, y City Junior, habitaciones de buena calidad, pero más económicas que las convencionales de City Express.
- *Alta calidad del servicio.* Todas sus marcas cumplen con estándares de calidad en instalaciones, servicios y atención, gracias a lo cual resulta posible ver en todas las habitaciones chapas electrónicas, sistema contra incendios, aire acondicionado, calefacción e internet inalámbrico.
- *Alta demanda.* Si bien se trata de un concepto dirigido al viajero de negocios, su accesibilidad económica permite mantener un buen nivel de ocupación todos los días gracias a innovadores esquemas de comercialización que el corporativo realiza para toda la cadena. Por estas razones, la cadena de hoteles se permite una alta rotación de las habitaciones.
- *Servicios para los franquiciatarios.* Como franquicia, Hoteles City Express le ofrece a los inversionistas una buena oportunidad de negocios con diversas modalidades. Éstos podrán hacer uso de la marca, tener acceso a los canales de distribución, contar con un moderno sistema de

reservaciones, además de que recibirán toda la asesoría para la localización del hotel, el diseño arquitectónico y el inicio de operaciones, junto con toda la capacitación necesaria para ello.

- *Flexibilidad para la inversión.* La franquicia maneja tanto el esquema de franquicias como la coinversión, de modo tal que quien desee invertir en este sector pueda encontrar una fórmula al alcance de sus posibilidades.

Por lo anterior es que el gran plan de negocios de Hoteles City no se abarca sólo al cliente, sino también a todo aquel inversionista con deseos de canalizar sus recursos en la creación de nuevos hoteles.

#### 3.4. *Sustentabilidad como estrategia de marketing*

El desarrollo sustentable es un tema muy importante en México y el mundo. Ser sustentable implica incluir confort y ser cuidadoso con la naturaleza al mismo tiempo, pero sin la necesidad de afectar a generaciones futuras en su modo de vivir. No sólo es cuestión de hablar en términos económicos, pues el tema sustentable es aplicado a muchas ramas, como al de vivir de una manera sana y la búsqueda nuevos procesos y modos de producción que no dañen la naturaleza. Hoteles City Express usó el desarrollo sustentable para acrecentar su poderío como franquicia y posicionarse como empresa líder en el ámbito del hospedaje.

La forma en que esta compañía adoptó un enfoque sustentable se debe en parte a la necesidad de aprovechar los recursos al máximo con el fin de generar dos beneficios al mismo tiempo: por un lado, minimizar los costos que implica el mantenimiento y buen funcionamiento de sus estructuras y, por el otro, que los reconocimientos y certificaciones obtenidos sirvan como carta de presentación para que cada vez más los consumidores opten por tecnologías y servicios verdes a favor del medio ambiente.

El desarrollo sustentable se basa en una manera racional de administrar recursos y en que la empresa aplique nuevas tecnologías para dañar lo menos posible el medio ambiente. Al existir en la mayoría de las veces una discrepancia entre crecimiento y sustentabilidad, Hoteles City ha sido la excepción, pues su trabajo ha dado ejemplo entre el confort y la sustentabilidad. La manera en que lo hace es fácil: crece económicamente respecto a sus servicios y a al modo en que los consumidores los reciben, mientras que es sustentable porque las medidas que aplica para una menor contaminación son de estándares altos; al mismo tiempo la calidad no se pierde. Por lo tanto, City Express aplica las tres razones esenciales del desarrollo sustentable sin sacrificar su reputación.

3.4.1. *Estrategias de sustentabilidad y lineamientos de calidad.* Cuando el desarrollo sustentable está presente en el método de producción de una empresa o en la prestación de un servicio, se deben cuidar algunos aspectos importantes para que los recursos sean canalizados y administrados de eficientemente.

Por recursos sustentables se entiende todo aquel material que es esencial en un lugar, pero sustituible para disminuir costos, o, en su defecto, eliminable para usar otro tipo de producto que reduzca el daño al medio ambiente. Así, entonces, los Hoteles City expresan su compromiso con el medio ambiente al aplicar una serie de políticas y medidas de prevención. Ya que el desarrollo sustentable exige lineamientos para ser una empresa verde, City Express aplica estas medidas también en sus estrategias para posicionarse en el mercado —hay algunas de las certificaciones de calidad que son aplicables a la empresa—.

Hoteles City ha asumido su compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente con la introducción de prácticas sustentables en sus más de 55 hoteles. El hotel ubicado en San Luis Potosí fue el primero en obtener la certificación Leadership in Energy & Environmental Design (LEED), que otorga el U.S. Green Building Council (USGBC), organización mundialmente reconocida por sus labores de promoción, evaluación y calificación de prácticas sustentables en la planeación, diseño, operación y mantenimiento de edificios verdes. Esta certificación avala los programas de ahorro de energía y agua, manejo de residuos, reducción de emisión de gases y cuidado de los recursos naturales que implementados en los hoteles de dicha marca. Con estas medidas se logra ahorrar hasta 41% de agua, 53% de energía y 75% de residuos.

La manera de administrar sus recursos en los diversos hoteles y la aplicación de prácticas sustentables se resumen a continuación:

En la parte exterior de los hoteles City Express encontramos:

- Uso de impermeabilizantes para mayor reflexión de luz.
- El diseño arquitectónico de cada hotel está desarrollado para captar una mayor luz natural posible a lo largo del día.
- Toda la cancelería está hecha de PVC para un mayor ahorro de energía.
- Sistemas de riego con agua tratada.
- Riego de jardines según estacionalidad y temperatura.

Lobby:

- Facturación electrónica y papelería reciclada.
- Programa de concientización en el uso de los servicios del hotel.

- Hoteles 100% libres de humo.
- Mobiliario fabricado con MDF que contiene en su composición maderas recicladas.

Desayunador:

- Todos los materiales desechables son de caña de azúcar.
- Uso de focos ahorradores.
- Separación y reciclado de basura.
- Procedimiento de limpieza con aprovechamiento racional de agua.

Habitaciones:

- Todas las lámparas funcionan con focos ahorradores.
- Acabados interiores en tonos claros para mayor reflexión de luz.
- Aprovechamiento al máximo de la luz natural.
- El lavado de los blancos se realiza con productos biodegradables.
- Todo el alfombrado y papel tapiz de los hoteles es fabricado con materiales reciclados (PET).

Sala de juntas:

- Aire acondicionado de alta eficiencia energética que funciona según la demanda.
- Mobiliario de MDF.
- Focos ahorradores.

### 3.5. *City Express en la práctica de la mercadotecnia*

#### 3.5.1.- *Aplicación de su plan de marketing actual.*

City Express se ha catalogado como una de las cadenas hoteleras más importantes en el mundo de los viajes de negocios a nivel nacional, pues la segmentación que tiene y el mercado objetivo que cubre la posicionan como una de las marcas más importantes. Por esta razón es que su plan de *marketing* va más allá de sólo ofrecer una habitación de descanso: se ha valido de toda la teoría de *marketing* de las 7 P's de manera tal que no necesita más publicidad ni darse a conocer por otros medios, ya que la marca en sí misma es reconocida por los clientes; de aquí que la fidelización de los clientes sea muy puntual, pues los viajeros en su mayoría regresan a esta cadena de hoteles.



La revolución en las teorías de *marketing* ha hecho que muchas marcas compitan para ganar cada día más un mercado altamente competitivo. De esta manera, City Express ha llevado el concepto de *mezcla de marketing* a un enfoque netamente de su servicio: el hospedaje. La manera en que esta cadena de hoteles ha aplicado las 7 P's mercadológicas se ha sustentado prácticamente en la teoría desarrollada por Philip Kotler, quien se considera el padre del *marketing*. Como ya se ha mencionado en la descripción de esta teoría, la misma implica cada una de las "P's"; así es como City Express ha manejado el *marketing* a su favor en un mercado lleno de hoteles y, por ende, con cada vez más opciones de hospedaje.

En esta parte conviene hablar del producto. Como ya se vio antes, la cadena hotelera en cuestión se encarga predominantemente de ofrecer hospedaje sólo a viajeros en busca de negocios, quienes, además de requerir un cuarto donde dormir, buscan las comodidades necesarias para realizar su trabajo. Algo importante a destacar en el servicio de City Express es que no lo vende como una habitación de descanso, sino como una serie de confort y atenciones al huésped, el cual busca satisfacer las necesidades producidas por sus negocios.

Tomando en cuenta lo anterior, hay que abordar no solo qué vende la cadena de hoteles, sino el precio al que se ofrece para cubrir la demanda y exigencia de los clientes. Los precios actualizados a 2017 son de \$1,650 en habitación sencilla y de \$1,760 en habitación doble. Si los analizamos, son accesibles e incluyen todo lo necesario para el huésped, como conexiones inalámbricas de internet, sala de juntas, alimentos, servicio de TV, internet, caja de resguardo, entre otros.

En cuanto al punto de venta, si se tratara de un producto tangible, éste se adquiriría en un establecimiento específico de distribución; dado que no existe un lugar donde adquirir el servicio del que hablamos, éste se puede obtener solamente en agencias de viajes, en el hotel mismo o por medio de internet mediante reservaciones. Por lo tanto, el punto de venta o la plaza en el que se adquiere está limitado porque no se trata de un producto que se puede vender en cualquier establecimiento de la marca, sino solamente donde haya hoteles City Express.

La promoción, por su parte, se establece mediante la publicidad de la cadena hotelera para darse a conocer. En este punto es interesante voltear a ver la manera en que City Express hace *marketing*, pues no necesita invadir el mercado de publicidad, ya que es una marca reconocida, identificada por parte de los clientes con el simple hecho de escuchar el nombre. Debido a que la segmentación y mercado meta de City Express están bien delimitados, ello ha propiciado un ambiente que permite a la marca gastar lo menos posible en anuncios publicitarios. A todo ello debemos agregar que dichos complejos hoteleros están situados en las zonas financieras y corporativas, además de sitios de interés,

en las principales ciudades del país por lo que la publicidad está al alcance de todos los clientes potenciales que por allí circulan.

City Express no sólo es una empresa socialmente responsable y sustentable, también es un corporativo que ofrece servicios de hospedaje y otros extras para empresarios. No necesita de mayor inversión en *marketing* de publicidad, ya que la retención de cliente y la posición como marca líder se ha llevado a un nivel diferente. La página de internet, dicho sea de paso, contiene los aditamentos necesarios para que los clientes encuentren información acerca de lo que ofrecen los hoteles. Existen promociones que se manejan vía radio o en los principales diarios del país; sin embargo, no es mucha la presencia de las mismas gracias a la cimentación y reconocimiento de la marca. A pesar de que City Express no invierte demasiado en publicidad, debemos aclarar que ese ahorro en *marketing* se canaliza en procesos de la propia marca para ofrecer un servicio de calidad al momento de contratar los paquetes de hospedaje.

El siguiente esquema proporciona información de lo que la organización ha logrado en 15 años de haber puesto en marcha su primer hotel.

<i>Logros de la empresa</i>	<i>Estrategias de mercadotecnia</i>
Contar con más de 128 hoteles a nivel nacional en 69 ciudades.	Atender mercados meta específicos para ofrecer un servicio de calidad, especializando servicio para cada consumidor.
Presencia en cinco países.	Diversificación de mercado, apuntando a América Latina en países rentables y con un modelo de negocio diferente para cada consumidor.
Diseño inmobiliario sustentable.	Aprovechamiento de los recursos al máximo, presentándose como empresa socialmente responsable.

Continuando con la aplicación de la teoría de las 7 P's, al tratarse de un servicio, éste necesita de *presencia física, persona* y *procesos*, por lo que se explicarán estos tres conceptos para comprender cómo City Express ha llevado el concepto de *marketing* más allá del simple hecho de vender servicios de hospedaje o tratar al cliente como un huésped más en el ámbito del sector hotelero, en donde el fin último es albergar clientes sin muchas veces verlos como pieza clave del crecimiento exitoso de cualquier complejo hotelero.

La *presencia física* se basa principalmente en el lugar tangible donde se adquiere y se ejecuta el servicio solicitado. Dicho de otra manera, se compone de los diversos hoteles City Express que están situados a lo largo del país. Dicha presencia como parte de la teoría de las 7 P's es un rubro importante,

ya que tener un lugar en el cual adquirir el servicio se vuelve de carácter indispensable, puesto que así el cliente se identifica, relaciona y familiariza con el hotel, la marca y el servicio. De esta manera, City Express ha llevado el *marketing* en servicios al siguiente nivel, por causa de su innovación en lo que a hospedaje se refiere, innovación que hace hincapié en estos tres conceptos adicionales para entender el mercado, retener a sus cliente y ofrecer un servicio al alcance de la mayoría de los empresarios; se trata de un servicio con características únicas, ante el cual la competencia no ha sido rival preocupante: la cadena de hoteles no se enfrenta a un mercado altamente competitivo porque segmentó su mercado correctamente.

La presencia física, entonces, no es más que toda la serie de hoteles situados en las ciudades más importantes del país, necesarios para que el cliente se identifique no sólo con la marca, sino con los servicios que allí se ofrecen. En sentido estricto, la presencia física es más que obligatoria. Puede pensarse un ejemplo similar con restaurantes u hospitales, los cuales son lugares que necesitan existir para la adquisición de un servicio o producto. El concepto tratado aquí lo ha manejado bien City Express con el fin de que el cliente sepa dónde se puede adquirir el servicio y en qué lugares la marca lo ha usado a su favor. Dentro de la presencia física resaltan las estructuras arquitectónicas sumamente peculiares, ya que tienen una finalidad específica en cuanto ser distintas a la de otros hoteles, para que los clientes las identifiquen de manera rápida y precisa. Por lo tanto, la presencia física es implementada como pieza de *marketing* para retener y fidelizar clientes.

En cuanto a *procesos*, se trata de las actividades que lleva a cabo la cadena de hoteles para con sus clientes, de manera que ofrezcan calidad en su servicio, así como una serie de tareas que hacen más placentera y amable la visita de los clientes a los hoteles City Express. Los procesos que lleva a cabo el hotel en cuestión no son más que sinónimos de los servicios que se incluyen dentro del mismo hospedaje, es decir, servicios anexos al principal con la finalidad de complementar la visita del huésped para que éste se sienta más cómodo en su visita. Lejos de prestar atención al proceso de hospedaje, se debe analizar lo que hay detrás de todo ello. Los principales procesos complementarios que lleva a cabo la marca son: ofrecer servicio de transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto, si es que el cliente no llega por su cuenta al hotel en cuestión; brindar una serie de comodidades en el recibidor mientras llega el momento de registrarse; enseguida se prepara al cliente para abordar su habitación con los aditamentos necesarios que hagan más cómodo su arribo.

Otro punto importante dentro de los procesos es el hecho de todo lo que conlleva a la permanencia del cliente en el hotel, es decir, hay siempre disposición de atender las exigencias del hospedado para garantizar satisfacción en sus necesidades como empresario o viajero de negocios. Los

procesos se llevan a cabo desde el momento en que arriba el huésped, hasta el momento en que se retira. Esto ha sido manejado de manera exitosa por City Express, pues no sólo ha sabido cómo aplicar dicho concepto, sino que lo ha ejercido con una logística impecable por la cual los clientes se sienten identificados y satisfechos. No resulta necesario por parte de la marca diversificar sus procesos o eliminarlos, al tener gran parte del mercado dominado, pues sabe cómo ofrecer una mayor serie de comodidades y atenciones en comparación con gran parte de la competencia, al precio que antes se ha señalado.

Finalmente está el concepto de *personal*, el cual implica todo el equipo de trabajo con el que cuenta el hotel para hacer más fáciles todos los procesos. El personal es necesario porque, en comparación con un producto tangible, los servicios deben ser llevados o entregados mediante una serie de actividades. Aquí City Express ha jugado un buen papel, ya que el personal implicado en las tareas se ha sabido manejar mediante la administración precisa de tareas y actividades, para que así se proporcione la aplicación correcta de las mismas. El personal encargado en el hotel va desde el chofer identificado para llevar y traer a los clientes del aeropuerto y el personal encargado del registro, hasta quien entrega los alimentos y se dedica al mantenimiento y limpieza del lugar. De esta manera la marca ha aprovechado dicho concepto en la logística y administración de tiempos y actividades para que ningún cliente deje de ser atendido; con ello ha evitado el dejar expectativas erróneas en la experiencia que entrega a sus clientes.

### 3.6. Resultados de la teoría aplicada al caso

Ya que la cadena hotelera ha hecho uso del plan de marketing antes descrito, hemos visto que cada uno de los apartados de la teoría de las 7P's se ha aplicado de manera eficiente por City Express. Así se observa que los resultados son benéficos para la empresa y que la teoría se ajusta a lo que la marca ofrece. Así, si bien no es una empresa que invierta grandes cantidades en publicidad televisiva o de impacto en las calles, ha sabido como canalizar esos recursos a una estrategia más directa y aprovechando las experiencias de cada uno de los clientes, para futuros mercados. El siguiente esquema ayuda a comprender cómo la marca adapta la teoría a sus estrategias de servicio y de ventas.

<i>Teoría 7 P's mercadológicas</i>	<i>Estrategia</i>
<i>Producto</i>	Ofrecer un servicio de hospedaje superando los estándares de calidad de acuerdo con el SCH, posicionándose por encima de los servicios básicos y ofreciendo complementos al hospedaje, tales como: salas de juntas, internet inalámbrico, transporte

	terrestre, entre otros.
<i>Precio</i>	City Express México ha mantenido precios por debajo de sus competidores sin sacrificar el nivel de servicio, por lo que se posiciona como una empresa líder en el segmento de Hoteles para huéspedes de negocios.
<i>Plaza</i>	La infraestructura y diseño de los Hoteles City Express han sido innovadores al estar posicionados en lugares estratégicos, cerca de zonas industriales y corporativos, al mismo tiempo que combina diseño y sustentabilidad, ofreciendo un concepto diferente en construcción y posicionamiento físico en sitios de interés.
<i>Promoción</i>	Estrategia de marketing aplicada internamente. El éxito se basa en la satisfacción y éxito de sus huéspedes generando valor para el cliente y viceversa. Las campañas de marketing son en su mayoría por recomendación reforzándolo con medios publicitarios como internet, radio, entre otros de menor impacto. Ofrecen soluciones ante la necesidad del consumidor aplicando la promoción correcta a cada uno de ellos.
<i>Personal</i>	Cuenta con personal capacitado para cada área en la que interactúa el consumidor, desde el arribo del mismo hasta que finaliza su estancia. La capacitación constante no sólo ofrece una mejor atención al huésped, sino que cada uno sabe las actividades a desarrollar para que los consumidores del servicio reciban la atención esperada y de la mejor calidad.
<i>Procesos</i>	Derivado de que toda organización se encuentra en mejora continua, City Express aplica estas mejoras para que sus huéspedes tengan la seguridad de que los procesos serán llevados de manera eficiente todo el tiempo que permanezcan en el inmueble. De ahí que City Express tenga bien definidos sus procesos para que el trato con el consumidor sea lo más eficiente posible y se eliminen los sesgos generados de la ejecución de un mal proceso o la omisión de uno de ellos.
<i>Presencia física</i>	Si bien la oferta de servicios debe suministrarse desde un punto de venta, ya sea para contratación o consumo del mismo, City Express lo cubre con innovaciones en el sistema de construcción, no solo porque en el lugar se instalen sus huéspedes, sino porque se trata de instalaciones sustentables, disminuyendo al máximo el daño ecológico que se genera en un negocio de esta índole.

Así, la marca se sujeta a esta teoría aplicando cada uno de los apartados, tomando en consideración que el éxito de basa siempre en el cliente, si éste ha cubierto sus expectativas y

necesidades entonces la marca es rentable y fideliza consumidores al cubrir su mercado de manera eficiente

Las experiencias son más satisfactorias que una simple venta, ya que el consumidor promedio recomienda el servicio, lo cual crea una cadena de valor para la empresa desde la perspectiva del cliente. Si se recuerda cada uno de los pasos en las que se basa la teoría, se tiene que City Express ha utilizado cada una de esas estrategias a su favor no sólo para satisfacer las necesidades del cliente, sino para crear un modelo de negocio enfocado en el mercado de los hombres de negocios, el cual, además, aprovecha las nuevas teorías mercadológicas para su beneficio. La diferencia entre producto y servicio radica en que la cadena hotelera ha sabido cómo atender su segmento con la teoría de las 7 P's en materia de mercadotecnia.

Para City Express, empresa mexicana bien definida, la estrategia de las siete P's la ha llevado al éxito, pues es una marca bien posicionada en el mercado de la hotelería de los negocios y ofrece una experiencia individual respecto a una cadena hotelera en materia de hospedaje y turismo. Aunque la marca ha permanecido en México por más de diez años, su estatus y renombre le han permitido competir con otras marcas hoteleras de prestigio en el mercado. Tratándose las 7 P's de una teoría bien cimentada y bien dirigida a un modelo de negocios en servicios, las empresas que la han llevado a la práctica han tenido éxito, pero quien lo ha hecho de una manera efectiva, sin duda, ha sido City Express.

La cuestión dedicada al precio ha sido adecuada de acuerdo con el nivel de los clientes con los que trabaja City Express. La teoría nos dice que debe haber un precio para dicho servicio, el cual se basa, en primer lugar, en el mercado al que se dirige, pues no es lo mismo el precio en un área local con el fin de hospedar a una familia, que el precio de un hotel en un área costera; por ello, el precio está en función del servicio integral que se ofrece y del segmento económico-social al que se dirige. En segundo lugar, el precio establecido puede estar en función del de los competidores, por lo cual muchas empresas se establecen por debajo del competidor, mientras que otras están por encima porque no sacrifican la calidad de lo que ofrecen. El resultado de fijar un precio justo por un servicio de calidad es lo que ha llevado a City Express a mantenerse en el mercado, en el cual no pierde la fidelidad de los clientes porque el servicio vale el precio cobrado.

La geolocalización trae como resultado que los clientes consideren esta opción de hospedaje como la primordial por cuanto se centra en el área financiera o corporativa de la ciudad, mercado meta al que ha de atender. La teoría explica que debe haber un lugar o plaza para la oferta del servicio, por

ello es que la empresa atiende a los clientes haciendo uso de la localización de sus hoteles en un lugar céntrico que para aquéllos.

La promoción de la cadena hotelera para atender y atraer al mercado objetivo no siempre tiene que ser la mayor campaña publicitaria para darse a conocer. Con el prestigio actual de City Express, su promoción es menor respecto a la atención en los demás departamentos que conforman a la empresa. Es decir que está más dedicada en enfocar esos recursos de promoción en la atención de los clientes, en la fidelización de los mismos y en la presentación de sus hoteles, que en gastar en publicidad televisiva. Así esta cadena hotelera ha suministrado una estrategia de mercadotecnia en red, en la cual los clientes son los que recomiendan el servicio; lo mismo hacen los grandes corporativos, los cuales se benefician de la cadena hotelera cuando necesita movilizar a un número significativo de personal, pues saben que la instalación de estos hoteles es óptima para su estancia temporal en las distintas sedes.

En lo que respecta a los tres apartados restantes de la teoría de las siete P's (*personal, presencia física y procesos*) la teoría nos afirma que éstos son los tres puntos clave para los servicios, pues los cuatro anteriores son aplicables a los productos (no servicios). Así, pues, el éxito de City Express se ha dado por contar con un personal adecuado para hacer del servicio una experiencia personalizada en cada uno de los clientes. Como se trata de un bien intangible, entonces debe haber un personal adecuado y capacitado para atender y hacer que ese servicio se pueda disfrutar, para que así satisfaga una necesidad basada en gustos y preferencias individuales. El personal ha sido pieza clave y primordial en los servicios de hospedaje ejecutivo para que los clientes se sientan cómodos y satisfechos con el mismo.

En cuanto a los procesos, éstos consisten en una serie de pasos para atender en la actividad que se ofrece; la consecución de un orden inicia con el servicio y culmina con la complacencia, siempre y cuando se sigan los pasos conforme al manual de operaciones que se aconseja tener en este tipo de servicios. Si el proceso no se llevara a cabo en su respectivo orden, desembocaría en un desastre y, por lo mismo, el consumidor no se sentiría satisfecho.

3.6.1. *Plan de marketing sustentable para City Express México.* La marca se ha comprometido no sólo con sus clientes y su mercado, sino con el medio ambiente, para el cual dirige su tecnología y servicio en aras de la preservación de la naturaleza. Mucho de ello lo debe a que su plan de *marketing* no sólo se centra en lo que sus clientes necesitan, sino en la experiencia que ofrece desde los precios hasta el confort que ello implica al momento de contratar un servicio de esta índole. El mercado actual compete

por volverse sustentable dentro de una economía en la que las certificaciones de viabilidad sustentable siempre otorgan renombre para las marcas que operan con estrategias eficientes y verdes.

City Express se ha convertido en una empresa que por más de 12 años ha implementado actividades, que, por mínimos que parezcan, en su conjunto suelen impactar menormente en el ambiente, ya que el hecho de contar con varias unidades de negocio le permite no sólo reducir costos, sino mantener una política sustentable que, además, sea viable para su firma y sus clientes. El uso de prácticas mercadológicas sustentables premia el esfuerzo de la empresa con una buena presencia en el mercado como con el reforzamiento de su marca. Estas prácticas, que ya muchas otras empresas comienzan a implementar, significan que el esfuerzo conjunto de quienes administran y crean las políticas de sustentabilidad se refleja en la reducción de costos, en la transferencia de gastos a áreas de oportunidad que la marca necesita reforzar e incluso en la obtención de certificaciones que la cataloguen como empresa sustentable una vez instalada en los mercados que desea atender.

Las prácticas generales que aplica esta cadena hotelera van desde la reducción del uso de papel, hasta el uso de una arquitectura armónica que use la mayor luz natural posible. En general no se trata de cuanto se invierte en procesos de sustentabilidad, sino de medir el impacto con el medio ambiente y saber que lo que se está aplicando mejora la calidad de la empresa tanto en su organización como en lo que ofrece a sus clientes.

La empresa usa un sistema de facturación electrónica que, además de ser un requisito fiscal actual, posibilita la reducción del gasto de papel. Como se sabe, es una obligación también por parte de las empresas emitir estas facturas de forma física; sin embargo la versión electrónica es inherente a las prácticas de City Express, ya que la disminución de papel, tomando en cuenta el número de unidades de negocio, es significativa en materia de toneladas del mismo que podría usar la empresa en un año. Este aminoramiento hace que la empresa se vuelva sustentable por la reducción de su impacto ambiental, lo que ofrece soluciones a sus clientes al momento de requerir una factura o cualquier otro archivo fiscal.

La marca se ha consolidado como empresa verde porque la mayoría de sus prácticas se han vuelto indispensables en el medio ambiente actual. Un tema especial y que se ha vuelto una cuestión dominante en la actualidad, al menos en la Ciudad de México, es el del cuidado y trato del agua. Como bien es sabido, muchas veces la escasez de la misma, las fugas intermitentes en puntos de la ciudad o el mal uso de la misma han provocado una disminución de la distribución de este líquido hacia los lugares más vulnerables que lo necesitan. Por esto la cadena hotelera ha implementado un sistema de riego controlado que usa agua tratada para sus jardines y áreas verdes. Con ello el monitoreo de estas áreas



depende mucho del grado de humedad que existe en los puntos a regar, de manera que los aspersores distribuyen el agua dependiendo de la demanda, el clima y la temperatura. En comparación con City Express, en muchos otros lugares el riego se restringe al uso de mangueras y pipas que contienen agua tratada, pero no se centra en la cantidad de agua necesaria realmente. Quizás ésta parecería una práctica que a muchas personas no les causaría relevancia, pero se debe reparar en que el uso adecuado de agua tratada para una asignación eficiente genera grandes cambios en una empresa que se jacta de sustentable, para que lleve a la práctica la disminución y uso adecuado de dicho líquido.

Una práctica más consiste en la estructura arquitectónica en la construcción de los edificios. La forma característica de los establecimientos no es mera coincidencia ni un rasgo de distinción fácil simplemente. Esta estructuración ayuda a que en cada habitación se use la mayor luz natural posible antes de encender un foco (los cuales también son ahorradores de energía y de luz blanca). De este modo la reducción en el uso de energía, por un lado, mantiene funcionando a la marca con menores focos encendidos durante el día y, por otro, propicia la reducción en el gasto y uso de luz, lo cual se ve en sus cuentas en cada pago de los derechos por el uso de dicho servicio. Usar luz natural ayuda a mantener un edificio de uso constante y eficiente en el gasto de electricidad, a diferencia de otros complejos similares en donde las habitaciones en su mayoría se encuentran a oscuras y el uso de luz es mayor durante gran parte del día.

Se pueden encontrar muchas otras maneras de sustentabilidad en los complejos de City Express a lo largo y ancho del país, las cuales coadyuvan con su imagen, su plan de *marketing* y su presencia en el mercado; esto no es simplemente una mezcla de *marketing*, sino una serie de elementos clave que ayudan a prosperar el crecimiento de la firma. Al usar prácticas sustentables, City Express posee una estrategia indirecta con sus competidores al tiempo que ofrece un servicio de alta calidad a un segmento de mercado bien definido.

Finalmente podemos afirmar en que los planes de *marketing* usados por esta cadena hotelera han sido acertados en una economía de mercado bastante fuerte y sólida, dentro de la cual el número de competidores cada vez es más grande, lo que permite un abanico de posibilidades para los consumidores al momento de decidirse por el servicio que más se acote a sus necesidades, gustos y preferencias. Usar un modelo de 7 P's y un plan de *marketing* sustentable hace de City Express México un modelo de negocios visionario y rentable, para el cual la compañía ha demostrado ser una firma bastante fuerte y bien cimentada en el mercado mexicano. Además de lo anterior podemos decir que el marketing de hoy día no puede reducirse a ofrecer lo que el cliente quiere, sino que debe ofrecer soluciones ante los problemas que presentan los consumidores de hoy.

## CONCLUSIONES

Los servicios, en tanto comercio de intangibles y sobre todo en su gran clasificación, han distado de ser ineficientes en un mundo tan competido como el actual. Por ende, se explican y desarrollan los servicios con la finalidad de entender qué son y cómo es que se desenvuelven. Éstos, como parte importante de la economía nacional, han adquirido fuerza en cada uno de los rubros en que se subdividen; por ejemplo, los servicios financieros han generado grandes cantidades de ingresos que en su mayoría retornan a su país sede; en el caso de los servicios médicos, éstos carecen en su mayoría de infraestructura, por lo que el Gobierno debe actuar para ofrecer un bienestar social que ayude a aumentar la demanda de los propios bienes. La importancia de los servicios, sean o no para consumo inmediato, es razón suficiente para que los mismos sigan desarrollándose y dinamizándose en el contexto que más convenga a la economía.

En lo que respecta al turismo, este tiene mucho potencial para ser explotado y servir de pieza clave en la economía nacional, sobre todo en la Ciudad de México, pues se trata de un lugar sumamente concurrido por nacionales y extranjeros, por lo cual podrían satisfacerse diferentes necesidades. El viajar a la capital implica saber dónde se hospedará la gente, qué es lo que busca dentro del campo de servicios y, sobre todo, qué nivel socioeconómico se tiene para cubrir sus necesidades. El hospedaje de la Ciudad de México es una mezcla entre suites tipo Gran Turismo y cuartos de una estrella que buscan, quizá, cubrir únicamente la necesidad de descanso. Otros tantos se caracterizan por ofrecer servicios adicionales, como internet, desayunos, entretenimiento, salas de juntas, entre otros. Por ello el hospedaje en el sector turismo es importante en su desarrollo para cada segmento de la población turística que viene a la metrópoli.

Se concluye, entonces, que, al tratarse de una diversidad de hoteles con diferentes modos de servicio y atención, muchos de ellos deben estar centrados en lo que el consumidor requiere; sabiendo eso, se puede optar por un servicio específico que cubra los deseos, necesidades y expectativas de los viajeros. Para ello se deben introducir la teoría de *marketing* en servicios de las 7 P's, su desarrollo, la aplicación que implica y sus fundamentos para aplicarlos en los servicios, más específicamente en la hotelería. Asimismo hay que tratar la mercadotecnia en el ámbito de la hotelería para saber las estrategias que se usan en la implementación de este servicio.

Con el estudio de City Express México, vemos en esta cadena de hoteles nacionales a un grupo destinado a un nicho de mercado muy específico, cuya principal característica es su nivel de servicio

destinado al hombre ocupado en busca de confort, descanso y, sobre todo, en busca de resolver y tratar las prioridades de su trabajo desde las instalaciones del hotel si así lo desea. City Express resulta también una cadena hotelera por demás eficiente al ser el resultado de un proyecto de desarrollo sustentable, sobre todo en lo que respecta a sus edificios y el manejo exacto de sus recursos.

La mercadotecnia es por mucho la herramienta más importante dentro de la gestión de las organizaciones para posicionarse en el mercado; ésta abarca el estudio de mercado, la segmentación, el grupo homogéneo de clientes potenciales y los planes de la mezcla de *marketing* dirigidos a realizar buenas campañas de publicidad para que los servicios como la hotelería sean reconocidos (además de su marca distintiva) por la calidad y la satisfacción al cliente que entregan con cada visita y con cada atención personalizada.

Por lo anterior la mercadotecnia debe centrarse, y lo mismo los estudiosos en mezcla de *marketing*, en la creación de nuevas herramientas ante los complejos mercados que evolucionan y cambian constantemente. Conocer qué es un producto, fijarle su precio, distribuirlo y generar la campaña publicitaria no es suficiente si no se tienen bien claros los objetivos y metas de las organizaciones en el mercado. Cuando hablamos de servicios turísticos, la mezcla de *marketing* debe hacer su tarea cambiando algunas variables con el fin de diseñar herramientas factibles ante el posicionamiento de una empresa en el mercado. Muchos hoteles hoy en día son reconocidos por el nombre, y ello ayuda a pensar casi automáticamente que se trata de hoteles bien administrados, con atención directa al cliente y, sobre todo, con un servicio de calidad digno de ser recomendado a personas similares que gustan de este tipo de estancias. Cuando un hotel hace bien su trabajo, se traduce en la fidelidad del cliente, para que éste entregue su valor a cambio de satisfacción y calidad. Por ello crear una buena herramienta de mezcla de *marketing* ayuda al sector turístico para que ofrezca más de lo que puede prometer.

Como se ha expuesto, las 4 P's se centran en la creación de un producto destinado a un mercado meta; en dicho producto debe estar un proceso que conlleve a estudiar y enfocar cada una de las P's para el posicionamiento del producto, de la marca o de ambos en el mercado. Ofrecer un producto innovador y determinar un precio razonable tomando en cuenta distintos factores, así como distribuirlo por los diferentes canales para su consumo, deben adecuarse de una manera lógica para que no se pierda el proceso. Diseñar la publicidad para los diferentes medios de comunicación y el mercado objetivo específico es una técnica que los profesionales en *marketing* deben cuidar para hacer llegar el mensaje de una manera directa a la vez que fácil de comprender. La teoría de las 4 P's es factible

siempre y cuando hablemos de un producto tangible, de un bien que necesite la gente y que sea rentable ante un mercado muy competitivo.

La necesidad de añadir 3 P's a la mezcla de mercadotecnia se da con la revolución y el constante cambio de los servicios en la economía a lo largo de los años, a partir de la década de 1980. Sin embargo, el estudiar y enfocarse en la necesidad de estas 3 P's indica que los servicios en cuestión necesitan de una administración más detallada por tratarse de productos no tangibles. Así que acudir a personas o a un personal para saber acerca de un servicio, de su calidad y de su prestigio crea una necesidad en los clientes de saber cómo es el mismo; y esto en la hotelería no es la excepción, pues los hay para todos los niveles de poder adquisitivo. Sin embargo la brecha es muy amplia y debe hallar su solución cuando la calidad y el prestigio que tienen los hoteles se traducen en la confianza y en la fidelidad de las personas a la empresa y en la promoción de los clientes a otras personas. Asimismo los procesos dentro de la dirección del sector turístico deben ser muy bien cuidados para que ningún cliente sea atendido inadecuadamente ni se sienta insatisfecho, pues un cliente insatisfecho significa pérdidas para la empresa. Los procesos necesitan una secuencia por acción de la cual el personal capacitado tenga contacto con el cliente y sea atendido de la manera más certera y amable posible; de aquí que el cliente comience a sentirse satisfecho con el resto del servicio en lo que se consume por completo.

La teoría de las 7 P's nos presenta la presencia física que debe poseer un hotel y un servicio en general. Los hoteles deben tener en algún lugar geográfico un edificio lleno de habitaciones para que los clientes puedan estar. Estos últimos buscan esa presencia física en el nivel de instalaciones y en la calidad de las mismas, la cual los haga sentir confortados, cómodos y contentos con lo que han adquirido. La presencia física es, sin duda, un aspecto importante en lo que a estética y forma se refiere, para que el cliente quede convencido de que la suya es una buena opción para hospedarse.

Por su parte, los puntos de encuentro deben ser lo más claros posible para que los encargados de esas áreas no fallen en su tarea y puedan atender al cliente satisfactoriamente. En todo aspecto, en todo momento y ante cualquier situación dentro y fuera del hotel, la atención ofrecida debe contener servicio de calidad, atención al cliente, satisfacción y valor para el mismo.

La teoría de las 7 P's ofrece un panorama completamente nuevo ante la administración de un hotel, gracias al cual es posible atender la demanda de los clientes y, sobre todo, a un tipo de clientes que buscan diferentes características en el servicio. Por lo dicho anteriormente se puede aplicar este modelo de *marketing* a la cadena de hoteles City Express en la Ciudad de México. La finalidad es conocer de qué manera aplica dicha teoría o si es viable aplicarla con miras a una mejor administración y servicio al cliente y entender cómo se ha posicionado en el mercado al fijarse sólo en un tipo de

clientes. Éste es un tema interesante por toda la lógica que implica esta teoría, y más aún por el tipo de hoteles que están de moda a causa de su ubicación espacial entre grandes corporativos. City Express se ha posicionado como el factor o necesidad que los clientes ejecutivos buscan para hospedarse y para que les ofrezcan atención, calidad, servicio y satisfacción.

Al tratarse de un giro comercial en materia de hospedaje que se centra en un nicho de mercado específico y concreto, City Express ha creado un gran poderío en cuanto a los servicios que ofrece, pues, a pesar de que existe competencia directa, no es tan fuerte como hasta ahora lo es Hoteles City. El gran corporativo ha mantenido una estrategia de *marketing* adecuada para acaparar un mercado específico, el de los negocios, con las variables que cada cliente busca, como confort, calidad, precio y un buen servicio a un costo reducido.

La sustentabilidad en México ha sido un tema de gran importancia, y al ser City Express un hotel que aplica medidas de sustentabilidad en su consciencia acerca del medio ambiente, es lógico que la certificación y el reconocimiento que avala a ésta como una empresa socialmente responsable se aplique a todos los rubros que maneja y a todas las áreas que administra.

El uso de estas estrategias le ha dado a City Express una certificación en liderazgo en energía y diseño ambiental, lo que la convierte en la primera empresa en México con este tipo de reconocimientos. De esta manera, ha demostrado que está a la altura de la competencia por el ofrecimiento de servicios de calidad, en los cuales el cliente siempre es tratado como se merece y sus expectativas se cumplen. También se ha posicionado como líder en hospedaje para ejecutivos de negocios y se ha asumido como una de las mejores opciones entre tantas, ya que los precios son competitivos y el concepto que conllevan el nombre y el servicio se apegan lo suficiente a lo que los ejecutivos de negocios buscan.

La forma en que City Express ha llevado a otro nivel no sólo el marketing, sino la aplicación de las 7 P's en servicios, ha mantenido al corporativo muy por encima de las expectativas de los clientes. Esta cadena de hoteles aplica de manera satisfactoria la teoría, pues la inclusión de tres rubros más al plan de marketing le ha ayudado no solo a cubrir las expectativas de los clientes, sino atender también a un mayor mercado y una segmentación bien definida en aras de un mercado altamente competitivo. Como se presentó en un inicio, la teoría de las 7 P's se acota de manera satisfactoria al modelo del sector hotelero, en específico al sector de negocios y hospedaje, en el que City Express se ha posicionado como una marca; de esta manera se acepta la hipótesis señalada al inicio de la investigación, la cual nos permite deducir que la empresa aplica de manera satisfactoria cada uno de los rubros que compone dicha teoría. Debido a que City Express ha sabido cómo manejar este plan de marketing, y lo más

importante, lo ha aplicado de forma exitosa, ello ha creado un ambiente de gran interés de nuevos clientes potenciales que se fijan más en los detalles que entrega City Express en comparación con otros hoteles, aunado a ello se presentan nuevas marcas de la organización que permiten el desarrollo de nuevos productos y servicios. Así, Hoteles City ha llevado su marca a otros mercados, tales como el turístico, ofreciendo no solo hospedaje, sino un serie de complementos en fusión con otras empresa comerciales para ofrecer una experiencia nueva en el ámbito de viajar y no solo cuando se trata de negocios.

La mercadotecnia y los planes sustentables son dos armas que esta empresa ha sabido usar muy bien para presentar innovaciones amigable con el medio ambiente y una manera de reducir costos con el fin de canalizarlos en áreas de oportunidad que deben ser minuciosamente cuidadas al momento de ofrecer este tipo de hospedaje. Ser sustentable y al mismo tiempo ofrecer soluciones en materia de hospedaje y negocios crea un conjunto armónico en el que se generan cambios importantes para la organización, no menos para los clientes.

Con base en el presente trabajo, se observa que City Express cumple con las expectativas de lo que los consumidores necesitan y buscan, razón por la que apunta a un modelo de negocios rentable, que crece exponencialmente y que, además de ofrecer habitaciones, brinda soluciones, experiencias y una fuerte fidelización del cliente que ayuda a que sea reconocida como una firma que sabe atender lo que aquél busca. El *marketing* combinado con prácticas sustentables genera grandes cambios al medio ambiente; valerse de un plan de *marketing* en materia de servicios es lo que hace de la esencia de City Express un abanico de posibilidades para los clientes, la cual no demerita la calidad y servicio. Si en verdad se genera una integración homogénea del servicio hacia la sustentabilidad, entonces la mayoría de las empresas, o al menos el sector hotelero, podría ofrecer una serie de soluciones ante el impacto ambiental que muchas veces el mismo genera de manera equívoca. Por ello la cadena hotelera es un ejemplo claro de que al hacer un uso adecuado de las herramientas de *marketing* en el plan de las 7 P's mercadológicas se genera un modelo de negocios sustentable, rentable y creciente, en el que las expectativas de los consumidores se cumplen y reconocen la marca como una de las mejores, incluso la mejor en el mercado mexicano.

Ante la situación de la empresa y su actual desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos y servicios, es de suma importancia considerar la aplicación de teorías de mercadotecnia actualizadas, con la finalidad de identificar las necesidades que crea el propio servicio e identificar si el servicio como tal es aplicado de manera eficiente con la teoría mencionada.

Los consumidores buscan una marca de calidad para interactuar con la misma; no sólo quieren llenarse de anuncios ruidosos y *spots* de televisión poco convencionales. El público es cambiante y, por ende, la empresa debe actuar de la misma manera. Debe tener permanencia en el mercado elaborando nuevos y mejores productos y servicios, los cuales involucren cada vez más al consumidor para que éste opte tanto por la marca como por la experiencia. Marcas como Samsung en el ámbito de las telecomunicaciones y entretenimiento buscan segmentar mercados cada vez más exigentes; no obstante, se crea un sesgo por parte del consumidor porque éste no quiere productos y servicios posventa baratos, sino lo contrario: busca exclusividad y estatus.

De manera similar, City Express debe luchar por su permanencia en el mercado mediante la aplicación de métodos mercadológicos que atraigan mercados cada vez más diversificados. Si opta por uno solo, tarde o temprano la competencia también cubrirá ese mercado, entonces los beneficios se verán reducidos. Si bien la teoría antes descrita funciona bien con la marca, el servicio y los consumidores, se debe tomar en cuenta que, si City Express quiere permanecer en el segmento y en el mercado, tiene que innovar, y así atraerá al consumidor hacia nuevas experiencias y mayores satisfacciones. De ahí que una nueva teoría empiece a desarrollarse y genere entre los competidores innovaciones de productos y servicios para que los mercados, lejos de estar saturados de rivales, ofrezcan nuevas oportunidades de negocio en el ámbito de la hotelería, turismo y descanso.

Las teorías de mercadotecnia se desarrollan y actualizan constantemente en busca de nuevas maneras de innovar; para ello es necesario contar con un departamento de publicidad, desarrollo de nuevos productos y servicios, junto con estrategias mercadológicas adecuadas al tiempo y espacio en que se encuentra el mercado actual. Se trataría, entonces, de la teoría de las 10 P's, en la que, además de lo descrito anteriormente, se necesita encontrar el punto en el que la empresa obtenga su *permanencia* en el mercado con la presentación de mejores servicios, productos innovadores y experiencias distintas con los consumidores; también se requiere dentro de ella una mayor *penetración* en los mercados que se considera abarcar, pues, si se busca permanencia, justo es que los nuevos consumidores se sientan cómodos con la marca. Asimismo, la empresa necesita de nuevos esquemas *peer to peer* (P2P, o interacción de persona a persona) que compartan la experiencia de una marca, producto o servicios; requiere también que la promoción sea favorable de boca en boca. Así nuevas campañas de mercadotecnia, sea aplicando las 7 P's o 10 P's, dependerán de la interacción, complementación y actualización de las mismas atendiendo los complejo de los mercados actuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association, disponible en [www.ama.org](http://www.ama.org)
- Ascanio Guevara, A. (2008), *Inversión hotelera. Elementos para su evaluación*, Trillas, México.
- , y M. Vinicius Campos (2009), *Turismo sustentable. El equilibrio necesario en el siglo XXI*, Trillas, México.
- Browing, H., J. Singelmann (1978), *The Emergence of a Service Society*, American Marketing Association, Springfield.
- Feketekuty, G. (1990), *Comercio internacional de servicios. Panorama general y modelo para las negociaciones*, Ediciones Gernika, México.
- Fischer, L., y J. Espejo (2004). *Mercadotecnia*, UNAM / McGraw-Hill, México.
- Flores Sánchez, C. A., C. Castillo Ponce y M. Rodríguez Espinosa (2013), “La importancia del sector servicios en la economía mexicana: un análisis de series de tiempo”, *Paradigma económico*, vol. 5, núm. 1, pp. 5-27.
- Garza, G. (2008), *Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-1998*, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, El Colegio de México, México.
- Harold, K., W. Heinz (2014), *Administración: una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México.
- Grande Esteban, I. (2005), *Marketing de los servicios*, Libros Profesionales de Empresa, Madrid.
- INEGI, disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Kerin, R. (2003). *Marketing*. McGraw-Hill, México.
- Kotler, P. (2003), *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, México.
- Kotler, P., y G. Armstrong (2008), *Fundamentos de marketing*, Prentice Hall, México.
- Kotler, P., y J. Brown (2004), *Marketing para turismo*, Pearson Educación, Madrid.
- Krugman, P., y R. Wells (2006), *Introducción a la economía. Microeconomía*. Reverté, Barcelona.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. McGraw Hill, España.
- Mullins, J. (2007), *Administración de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. McGraw-Hill, México.
- Pride, W. M. (1982). *Marketing. Decisiones y conceptos básicos*, 2ª ed., Interamericana, México.



- Romero Amado, J. (s. f.), *El sector servicios de la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento*, disponible en <http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>
- Sanabria, M. A. (30 de noviembre de 2011). Linked In. Recuperado junio 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/SaidCM/8-marketing-de-servicios>
- Secretaria de Turismo de Distrito Federal, disponible en [www.mexicocity.gob.mx](http://www.mexicocity.gob.mx)
- Solís, L. (2000), *Los servicios. En la realidad económica mexicana: reprovición y perspectiva*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Vallina Crespo, J. (2011), *Hacia una hotelería más verde y sustentable. Claves para una gestión eco-responsable y eco-eficiente*. Asociación de Hoteles de Turismo de la República de Argentina, Buenos Aires, Argentina.